

Peut-on modéliser le financement des réseaux d'entrepreneurs ? Cas du Positive Entrepreneurs Network



Promoteur :
Madame C. D'Hondt

Mémoire présenté par :
Wannez Elodie
en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sciences de Gestion

Année académique 2011-2012

Résumé

Ce mémoire s'intéresse aux réseaux d'entrepreneurs et plus particulièrement à leur financement. Afin de voir si celui-ci peut être modélisé, nous avons mené une analyse sur dix réseaux. Nous avons procédé au moyen d'entretiens avec les responsables de ces fédérations. Nous avons ainsi pu récolter des informations sur la manière dont ils se financent et procéder à notre analyse. Celle-ci nous a permis de mettre en avant plusieurs constats concernant ce financement. Tout d'abord, plusieurs sources financières se sont révélées être utilisées de manière prioritaire. Celles-ci sont les cotisations, les subsides et le sponsoring. Ensuite, des sous-modèles concernant l'une de ces sources, le sponsoring, ont également pu émerger en rapport avec des caractéristiques que présentaient certains réseaux.

Après ces analyses, nous avons étudié un dernier réseau, le Positive Entrepreneurs Network, qui est le cas particulier d'étude de ce travail. Nous avons ainsi pu comparer les résultats que nous avons obtenus avec la situation financière de cet organisme. Cela nous a également permis de formuler des recommandations quant à son financement.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Catherine D'Hondt, pour son aide et ses conseils dans la réalisation de ce mémoire.

J'adresse également un merci particulier à Thierry Vandebroek, mon maître de stage, pour ses idées et ses conseils judicieux.

J'aimerai enfin remercier mes proches pour leur soutien, leurs encouragements et leur aide, tout au long de mes études et particulièrement lors de l'accomplissement de ce travail.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Partie I : Repères théoriques.....	3
Approche de la notion de réseau	4
Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?	8
Qu'est-ce qu'un entrepreneur social ?.....	14
Conclusion.....	18
Partie II : Démarche empirique et cadre d'investigation.....	19
Objectifs et hypothèses de l'analyse empirique	20
Choix des réseaux.....	22
Listing des réseaux.....	22
Choix des réseaux à étudier	22
Classification des réseaux	24
Financement des réseaux.....	26
Caractérisation des besoins financiers	26
Caractérisation des sources de financement.....	26
1. Le financement privé.....	27
1.1. Les cotisations.....	27
1.2. Le sponsoring.....	27
1.3. Le mécénat	27
2. Le financement public.....	28
2.1. Les subsides publics	28
3. Autres sources	29
3.1. Les activités payantes.....	29
3.2. La prestation ou les ventes de services.....	29
3.3. Le financement bancaire	29
Le cadre d'investigation	30
Le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises (CJD).....	30
Femmes Chefs d'Entreprises (FCE)	30
Réseau Entreprendre Belgique.....	31

Diane	31
Réseau-Club ICHEC-PME	32
Apm (Association progrès du management).....	32
Kauri	33
Business & Society	33
SAW-B.....	34
Entrepreneurs d’avenir	34
Démarche empirique	36
La méthode de recherche	36
Le guide d’entretien	36
L’échantillon	37
La méthode d’analyse	39
Conclusion.....	40
Partie III : Analyse des entretiens.....	41
Description des données.....	42
Centre des jeunes dirigeants d’entreprises	42
1. Analyse des besoins financiers.....	42
2. Analyse du financement	42
2.1. Financement actuel	42
2.2. Financements envisagés.....	42
3. Classification du réseau.....	43
Femmes Chefs d’Entreprises (FCE)	43
1. Analyse des besoins financiers.....	43
2. Analyse du financement	44
3. Classification du réseau.....	45
Réseau Entreprendre	46
1. Analyse des besoins financiers.....	46
2. Analyse du financement	47
3. Classification du réseau.....	47
Diane	48
1. Analyse des besoins financiers.....	48

2. Analyse du financement	48
3. Classification du réseau.....	49
Réseau-Club ICHEC-PME	50
1. Analyse des besoins financiers.....	50
2. Analyse du financement	50
3. Classification du réseau.....	51
Apm.....	51
1. Analyse des besoins financiers.....	51
2. Analyse du financement	52
3. Classification du réseau.....	52
Kauri	53
1. Analyse des besoins financiers.....	53
2. Analyse du financement	54
3. Classification du réseau.....	54
Business & Society	55
1. Analyse des besoins financiers.....	55
2. Analyse du financement	56
3. Classification du réseau.....	56
SAW-B.....	57
1. Analyse des besoins financiers.....	57
2. Analyse du financement	57
3. Classification du réseau.....	58
Entrepreneurs d’avenir	58
1. Analyse des besoins financiers.....	58
2. Analyse du financement	59
3. Classification du réseau.....	59
Analyse des résultats	60
Hypothèse de départ.....	60
Sous-hypothèses.....	63
1. Sous-hypothèse 1.....	63
2. Sous-hypothèse 2.....	65

3. Sous-hypothèse 3.....	67
4. Sous-hypothèse 4.....	70
Autres analyses	72
1. Réseaux d'entrepreneurs versus réseaux d'entreprises	72
2. Réseaux français versus réseaux belges	75
Conclusion des analyses	76
Conclusion.....	77
Partie IV : Analyse du Positive Entrepreneurs Network.....	78
Description du réseau	79
Analyse des besoins financiers.....	80
Analyse du financement	80
Classification du réseau.....	81
Comparaison par rapport aux résultats de l'analyse empirique	81
Recommandations pour le financement de PEN.....	84
Conclusion.....	86
Conclusion générale	87
Bibliographie	89
Annexes.....	92

Table des figures

Figure 1 - Résumé des interviews	39
Figure 2 - Classification du CJD	43
Figure 3 - Classification du FCE	45
Figure 4 - Classification du Réseau Entreprendre	47
Figure 5 - Classification de Diane	49
Figure 6 - Classification du Réseau-Club	51
Figure 7 - Classification d'Apm	52
Figure 8 - Classification de Kauri	54
Figure 9 - Classification de Business & Society	56
Figure 10 - Classification de SAW-B	58
Figure 11 - Classification d'Entrepreneurs d'avenir	59
Figure 12 - Sources de financement par réseau	60
Figure 13 - Besoins financiers par réseau	62
Figure 14 - Sources de financement en fonction de l'origine	63
Figure 15 - Besoins financiers en fonction de l'origine	64
Figure 16 - Sources de financement en fonction du développement national ou international	65
Figure 17 - Besoins financiers en fonction du développement national ou international	66
Figure 18 - Sources de financement en fonction du déploiement dans le pays	68
Figure 19 - Besoins financiers en fonction du déploiement dans le pays	69
Figure 20 - Financement des activités	70
Figure 21 - Sources de financement en fonction des scénarios d'activités	71
Figure 22 - Sources de financement par réseau	73
Figure 23 - Sources de financement par réseau	75
Figure 24 - Classification du PEN	81
Figure 25 - Besoins financiers par réseau	82
Figure 26 - Sources de financement par réseau	83

Table des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien	92
Annexe 2 : Entretien avec Stéphanie Sellier - CJD Belgique	93
Annexe 3 : Entretien avec Catherine Henry - FCE	96
Annexe 4 : Entretien avec David Leyssens - Kauri.....	107
Annexe 5 : Entretien avec Anne Misonne - Diane.....	115
Annexe 6 : Entretien avec Julie Tomé – Réseau-Club ICHEC-PME	125
Annexe 7 : Entretien avec Mylène Netange - Entrepreneurs d'avenir.....	132
Annexe 8 : Entretien avec Frédérique Konstantatos - SAW-B	134
Annexe 9 : Entretien avec Ludmilla Petit - Réseau Entreprendre Bruxelles	146
Annexe 10 : Entretien avec Oriane De Vroey - Business & Society	149
Annexe 11 : Entretien avec Christian Maka - APM.....	152
Annexe 12 : Entretien avec Thierry Vandebroek – Positive Entrepreneurs Network.....	154
Annexe 13 : Répartition des besoins financiers et du financement par réseau	159
Annexe 14 : Répartition des besoins financiers et du financement du Positive Entrepreneurs Network.....	165

Introduction générale

Les réseaux, lorsqu'ils rassemblent des personnes, sont de formidables moyens d'échange. Les réseaux d'entrepreneurs, regroupant des personnes qui sont à la tête d'entreprises, permettent à ceux-ci de partager leurs expériences, de ne pas se retrouver seul face à leur rôle de dirigeants d'entreprise, d'être accompagnés, de disposer de conseils,... Cela se traduit par des rencontres entre les membres, des activités organisées par le réseau, la participation à des événements, etc. C'est un réel « outil » qui aide les entrepreneurs au quotidien dans leurs tâches et qui permet même parfois de leur redonner confiance.

Mais comment font ces plateformes pour fonctionner ? Elles ont nécessairement besoin de moyens. Ce mémoire s'intéresse à un aspect qui n'est pas souvent abordé lorsque l'on parle des réseaux. Ils offrent à leurs membres de nombreuses opportunités, mais comment arrivent-ils à fournir ce résultat ? Il faut des moyens financiers pour gérer de tels réseaux, arriver à organiser des activités qui tiennent la route, contacter les membres, etc. Mais quels sont les sources vers lesquelles se tournent les réseaux ? Et surtout, utilisent-ils tous les mêmes ? C'est à cette dernière question qu'a pour vocation de répondre ce mémoire.

Les sources de financement vers lesquelles ils peuvent se diriger semblent, pour la plupart, assez évidentes. Cependant, ces fédérations suivent-elles toutes le même modèle ? Il y a-t-il des particularités selon leurs caractéristiques ? Ces questions feront l'objet de l'analyse qui sera menée dans ce mémoire.

Nous nous attarderons également plus spécifiquement sur le financement du Positive Entrepreneurs Network, un réseau d'entrepreneurs socialement responsables. Ce travail est en effet en lien avec un stage dont la finalité était le financement de cette fédération.

Nous commencerons tout d'abord par donner un cadre théorique à notre analyse en développant ce que sont les réseaux, comment définir un entrepreneur mais aussi en ayant un éclaircissement sur la notion d'entrepreneur social, concept qui caractérise les membres du Positive Entrepreneurs Network.

La partie pratique quant à elle aura pour but de répondre aux questions qui nous intéressent dans le cadre de ce travail. Avant d'aborder le cas du Positive Entrepreneurs Network, une analyse approfondie sera donc réalisée sur le financement des réseaux d'entrepreneurs, afin de voir s'ils se financent en suivant la même optique ou si chacun agit en fonction de ses spécificités.

Partie I : Repères théoriques

Cette première partie a pour but de donner un contexte théorique à la recherche qui fait l'objet de ce mémoire.

Plusieurs concepts seront donc clarifiés. Premièrement, la notion de réseau se doit d'être explicitée. Nous verrons ainsi à quoi elle fait référence et quelles sont ses caractéristiques au sens où elle est entendue dans ce mémoire.

Ce mémoire s'intéressant aux réseaux d'entrepreneurs, nous aurons ensuite un éclaircissement sur ces derniers.

Enfin, une section s'intéressera plus spécifiquement au concept d'entrepreneur social. En effet, une étude plus précise sur une fédération d'entrepreneurs socialement responsables sera menée lors de nos recherches : il est donc intéressant d'en savoir un peu plus sur cette conception.

Approche de la notion de réseau

Afin de pouvoir analyser des réseaux, il est important de savoir au préalable ce à quoi fait référence ce mot, et plus particulièrement, ce à quoi il se réfère dans le cadre de ce mémoire. Ce développement a donc pour objet de définir et cadrer ce concept.

Le terme « réseau » peut être utilisé pour une multitude de choses. On parle par exemple de réseau d'électricité, d'entreprises, de réseaux sociaux, ferroviaire, etc.¹

On utilise également cette notion dans de nombreuses disciplines comme la sociologie, l'économie, l'histoire, la géographie, ...²

Cela amène une certaine confusion. En effet, un même mot est utilisé pour définir des choses assez différentes, comme le relève H. Bakis (1993)³.

Mais l'idée qui nous intéresse ici est celle relative aux **réseaux organisés de manière formelle et rassemblant des acteurs**.

Dans ce méandre d'interprétations possibles, Henry Bakis (1993) nous propose trois catégories principales de définitions⁴. Voyons à laquelle peut se relier le concept de réseau dans le sens où nous l'entendons dans ce mémoire.

La première catégorie fait référence à des choses. La seconde, à différents éléments d'une organisation qui se répartissent et s'agencent au sein de celle-ci. Enfin, la troisième se rapproche de la deuxième, mais s'intéresse plus particulièrement aux liens et connexions qui existent entre les individus, ainsi qu'aux situations collectives.

C'est à cette dernière catégorie que se raccrochent les fédérations d'entrepreneurs étudiées dans ce mémoire.

Les réseaux à vocation sociale peuvent eux-mêmes être distingués en deux catégories, comme nous le montre également H. Bakis (1993)⁵ en reprenant l'idée d'hyper-réseaux de Mac Pherson (1982). On peut, tout d'abord, considérer les liens entre individus au sein d'une même organisation. Ensuite, dans cette catégorisation, viennent les réseaux représentant des groupes

¹ FRANCQ B., BODEUX F., « réseau... Vous avez dit réseau(x) ? », 2007, Unité anthropologie et sociologie, UCL-Louvain

² BAKIS H., « Les réseaux et leurs enjeux sociaux », Paris, Presses Universitaires de France, Que sais-je? , 1993, p.3

³ Ibidem p. 4

⁴ Ibidem, p. 9-10

⁵ Ibidem, p. 10

d'individus. Ceux-ci n'ont pas forcément de lien direct entre eux mais bien un principe d'action en commun.

C'est clairement à cette définition que se relie les réseaux d'entrepreneurs étudiés au sein de ce mémoire. En effet, ces chefs d'entreprises n'ont pas de lien direct au sein d'une même organisation, ayant chacun leurs propres sociétés. Mais, en se retrouvant au sein d'un réseau, ils forment un groupe d'individus qui se rassemblent dans le même but.

Lorsque l'on aborde les réseaux en se référant à des personnes qui se regroupent, l'une des idées importantes est celle d'échange. Nous entendons par là l'échange de connaissances, de points de vue, d'idées,... En cela, l'idée centrale qui sous-tend le réseau, qu'il soit formel ou informel, est celle des **relations** entre les membres. Pour l'analyser, il faut alors analyser les connexions qui le caractérisent. La théorie des réseaux sociaux, au sens sociologique du terme, met en avant cette notion de relation comme centrale à tout groupement social.

De plus, elles sont, la plupart du temps, horizontales. En effet, la hiérarchie est souvent absente au sein des réseaux. C'est un élément que met en avant Neuschwander (1991). Pour lui, les réseaux ont la particularité de ne pas présenter de structure de pouvoir. Les personnes faisant partie du réseau sont libres les unes par rapport aux autres. Il est, en ce sens, un jeu à somme nulle. En effet, quand un pouvoir se crée en son sein, il y a immédiatement un contre-pouvoir d'équilibre qui apparaît.⁶ Même si Neuschwander (1991) parle de la hiérarchie au sein de groupements informels, il en est de même pour ceux qui fonctionnent de manière plus organisée, comme c'est le cas des réseaux étudiés dans ce mémoire.

Jusqu'aux années 80, la notion de réseau, quand elle se référait à des organisations humaines, avait une connotation négative dans le sens où elle était principalement utilisée pour désigner des liens illicites ou illégitimes. Il a fallu attendre le début des années 90 pour avoir une définition plus positive. Les réseaux sont alors décrits comme des structures où il y a très peu de hiérarchie, qui font preuve d'une grande souplesse et où, de prime abord, il n'y a aucune frontière clairement définie.⁷

⁶ NEUSCHWANDER C., « *L'acteur et le changement. Essai sur les réseaux* », Paris, Editions du seuil, 1991

⁷ FRANCQ B., BODEUX F., « *réseau... Vous avez dit réseau(x) ?* », 2007, Unité anthropologie et sociologie, UCL-Louvain

Pour Neuschwander (1991), un réseau se compose de personnes qui ont des relations spécifiques les unes avec les autres. Il y a une certaine complicité qui se crée parmi les individus. Il s'agit en général de personnes travaillant dans un domaine commun ou réalisant des choses semblables. Ils se reconnaissent des compétences, une personnalité, une influence, etc. Il y a donc aussi des complémentarités qui se créent.

Un tel rapprochement de personnes est également, toujours selon lui, caractérisé par la spécificité de son domaine d'influence.

Le réseau rassemble et, de ce fait, se définit d'abord par ses acteurs. Voyons alors maintenant ce qu'est un acteur au sens repris par Neuschwander (1991).

Peu importe que l'on se trouve dans une entreprise, une administration ou n'importe quelle autre structure, pour Neuschwander (1991), l'acteur est une personne qui est capable et qui veut prendre des initiatives dans la structure à laquelle il appartient afin de la faire évoluer. C'est aussi une personne qui agit pour adapter cette structure ou cet organisme d'appartenance aux mutations de notre monde. Pour lui, l'élément essentiel de l'acteur, c'est qu'il veut amener du changement.

Il nous présente ensuite le prototype même de cette notion qui, selon lui, est l'entrepreneur. Selon lui, ces personnes sont les hommes qui mettent en place leur propre entreprise, ceux qui acceptent, par exemple, de porter la responsabilité d'une mission interministérielle ou ceux qui sont d'accord de prendre de gros risques et ce, pour qu'un projet important à leur yeux puisse fonctionner. Pour Neuschwander (1991), ces personnes sont des entrepreneurs au sens où Schumpeter (1883-1950) les avait décrits : de réels agents économiques capables d'innover.

Le fait de se mettre en réseau permet aux acteurs d'être plus forts, de se rassembler. Et cela se fait de façon tout à fait naturelle et progressive. On n'adhère pas formellement au groupement mais on constate que l'on entre dans sa logique, c'est-à-dire dans une logique de confiance, de complicité et de valeurs communes, selon Neuschwander (1991). Ce sont des gens qui se reconnaissent et qui décident donc de se voir et de communiquer. Ce qui est essentiel, c'est la communication.

Dans son ouvrage, Neuschwander (1991) s'intéresse à des systèmes informels qui se créent surtout au sein d'une entreprise ou d'un organisme. Il ne parle donc pas des réseaux formels que constituent, par exemple, ceux d'entrepreneurs. En effet, dans ce mémoire, les réseaux sont

entendus comme des « endroits » formels où l'on a proposé à différents acteurs de se regrouper car ils avaient des points communs.

Cependant, même si ce type de réseau n'est pas directement évoqué par Neuschwander (1991), certains des éléments avancés par celui-ci restent tout de même pertinents pour l'analyse d'un réseau formel. En effet, ce dernier se compose également d'acteurs qui ont des points communs, des liens entre eux, comme par exemple une vision commune, une même problématique à laquelle ils doivent faire face,... Ils font des choses semblables. Même si le réseau se crée de façon moins naturelle qu'un système informel, ses acteurs ressentent quand même un sentiment d'appartenance envers cet organisme.

Au contraire de ce que dit Neuschwander (1991) pour les réseaux informels, ici, il y a une adhésion. Soit c'est l'acteur lui-même qui en fait la demande, soit c'est le réseau qui repère le fait que l'acteur correspond à ses valeurs et lui propose alors d'adhérer.

Un élément également essentiel, tout comme l'avait mis en avant Neuschwander (1991) pour les réseaux informels, est la communication parmi les acteurs au sein du système. Ayant des intérêts et des enjeux communs, il est naturel que les acteurs communiquent sur ceux-ci, leurs points communs étant la raison même de la création du réseau.

Il est également important de mentionner qu'au vu de la définition donnée ici au terme « réseau », d'autres notions peuvent s'en rapprocher. C'est le cas, par exemple, de la fédération, de la plateforme, du cercle d'affaires,... Quand on utilise ces termes dans une vision économique, ils sont en effet des groupements rassemblant des acteurs économiques ayant des points communs.

Cette partie nous a permis d'avoir un éclaircissement sur ce qu'était un réseau formel regroupant des acteurs. Dans notre cas précis, ces acteurs sont des entrepreneurs. Voyons alors maintenant comment définir ces derniers.

Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Après avoir clarifié le terme de réseau, intéressons-nous maintenant à celui d'entrepreneur. Nous étudions en effet les réseaux d'entrepreneurs. Il est donc intéressant de savoir à quoi ce mot fait référence.

La définition de ce concept a beaucoup évolué au fil du temps et ce, principalement en fonction du contexte socio-économique⁸. C'est aux environs du XVII^e siècle, avec l'émergence du capitalisme, que cette notion commence à prendre tout son sens. Et elle s'est modifiée au fur et à mesure du développement de ce courant. En effet, les transformations dans la conception de l'entrepreneur sont à mettre en lien avec les changements culturels et économiques qui ont profondément modifié la société. Les entrepreneurs ont adapté leurs attitudes, leurs compétences et leurs valeurs afin de les faire correspondre aux nouveaux modes de fonctionnement de leur environnement.

Ces mutations de la société se sont produites à plusieurs niveaux, que ce soit à l'échelon politique, démographique, technologique,... Des changements aussi importants ne pouvaient qu'influencer notre monde de façon significative. C'est pourquoi les entrepreneurs n'avaient d'autres choix, eux aussi, que de s'adapter au nouveau fonctionnement de leurs pays, de leurs régions ou du monde dans sa globalité.

Dans leur article « *L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur* », Azzédine Tounes et Alain Fayolle (2006), mettent en avant le fait que plusieurs auteurs s'opposent sur la définition d'entrepreneur. Il y a donc une pluralité d'interprétations données à ce terme⁹.

Nous allons ici nous intéresser à la conception de l'entrepreneur dans la société contemporaine. Mais pour cela, un contexte historique est nécessaire. Nous allons développer l'avis de différents auteurs sur cette notion afin de voir l'évolution qu'elle a suivie pour en arriver à sa version actuelle. C'est ce que nous présente l'article de Tounes et Fayolle (2006).

Le concept d'entrepreneur se développe à la fin du XVI^e siècle. Mais c'est au début du XVII^e siècle qu'il apparaît dans la théorie économique avec Richard Cantillon (1697-1734). Pour lui, il y a trois catégories d'acteurs économiques : les propriétaires, les fermiers et les entrepreneurs.

⁸ TOUNES A., FAYOLLE A., 2006, « L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur », La Revue des Sciences de Gestion, 2006/4 n° 220-221, p. 17-30

⁹ Ibidem

Ces derniers sont, selon lui, des agents de direction de la production et du commerce. Ils **portent seuls les risques** attachés aux contraintes du marché ainsi qu'aux variations des prix. Pour lui, ce sont des personnes qui achètent à des prix fixés, des matières, des ressources, pour les revendre à un prix qui, lui, n'est pas sûr. C'est un élément que mettent également en avant Jean-Pierre Bréchet et Lionel Prouteau (2010)¹⁰. Le profit est donc une ressource incertaine.

Dans leur revue de littérature sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, J-L. Guyot et B. Van Rompaey (2002)¹¹ expliquent que, toujours selon Cantillon, le risque vient du fait que l'entrepreneur s'engage par rapport à des tiers de façon définitive, sans pour autant avoir de sûreté de leur côté. Il reste donc toujours dans l'incertitude.

Au XVIII^e siècle, A. Smith (1723-1790) donne comme rôle premier à l'entrepreneur l'accumulation de capital ainsi que le bon fonctionnement de l'entreprise.

Toujours au XVIII^e siècle, c'est au tour de l'économiste Ricardo (1772-1823) de donner son avis sur le sujet. Pour lui, il n'est pas celui qui accumule le capital mais bien celui qui le détient à la base. Et c'est grâce à cette possession qu'il devient entrepreneur et peut exercer son activité. Il est propriétaire du capital et c'est lui qui prend les décisions concernant son affaire. De cette manière, c'est lui qui supporte le risque.

J.-B. Say (1767-1832) définit l'entrepreneur d'industrie (c'est-à-dire le manufacturier, l'agriculteur ou le commerçant) comme étant celui qui crée un produit, mais de manière individuelle. Cela veut dire que c'est lui qui supporte les risques mais il crée cela pour son propre compte et à son profit. La fonction primordiale de l'entrepreneur est l'**organisation**. Son rôle est de combiner et d'agencer les facteurs de production et ce, dans le but de créer une utilité nouvelle et d'arriver à un certain rendement¹². Cependant, mettre en place et diriger une entreprise amène toujours certains risques.

Say (1767-1832) accorde ainsi deux caractéristiques principales aux entrepreneurs. La première est d'organiser et de diriger, la seconde de prendre des risques.

¹⁰ BRECHET J-P., PROUTEAU L., 2010, « *A la recherche de l'entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel : une figure de l'agir projectif* », Revue Française de Socio-Economie, 2010/2 n°6, p 109-130

¹¹ GUYOT J-L., VAN ROMPAEY B., 2002, « *Entrepreneuriat et création d'entreprise : revue de la littérature et état de la recherche* », Service des Etudes et de la Statistique du Ministère de la Région wallonne, Mai 2002

¹² Ibidem

Mais aux environs du XIX^e siècle, on commence à observer une forte différenciation entre le pouvoir de décision et la propriété. Les entrepreneurs sont alors « remplacés » par les managers. A cette époque, on défend l'idée que l'entreprise doit être gérée par un groupe de personnes et plus par une personne individuelle.

Il faut attendre J. Schumpeter (1883-1950) pour que l'entrepreneur retrouve une place dans la théorie économique. Pour cet auteur, il est un réel agent économique et a un rôle perturbateur. Il permet d'apporter des combinaisons nouvelles que peuvent être la création d'un nouveau produit, l'apport d'une technique de fabrication originale, la découverte de nouveaux débouchés, l'introduction de matières premières inédites et enfin la mise en place d'une organisation nouvelle pour la production.

Pour lui, c'est le capitaliste qui porte seul le risque. Il n'est donc pas d'accord avec la notion de risque avancée auparavant, notamment par Say (1767-1832). Ce qui est important, c'est la capacité d'**innover** et, selon lui, seuls ceux qui en sont capables peuvent être considérés comme des entrepreneurs.

Nous pouvons également ajouter la vision de Kirzner (1973). Il s'intéresse, lui, à la notion d'arbitrage¹³. En effet, les informations disponibles sur le marché ne sont pas complètes. Les prévisions faites par les acteurs peuvent se révéler fausses. Leurs décisions risquent donc de ne pas explorer certaines possibilités et celles-ci seraient alors inexploitées. L'entrepreneur est, dans ce cadre, une personne qui aura fait preuve de vigilance (alertness) et aura ainsi su relever des opportunités de profit non envisagées. Cela permet également de diminuer l'ignorance de l'ensemble des acteurs du marché.

Ce parcours historique parmi ces quelques idées sur le concept d'entrepreneur nous permet d'arriver aujourd'hui à une nouvelle notion. Voyons donc maintenant ce qu'il en est à l'heure actuelle.

Afin de définir l'entrepreneur actuel, c'est-à-dire du troisième millénaire, il faut d'abord le contextualiser.

¹³ BRECHET J-P., PROUTEAU L., 2010, « *A la recherche de l'entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel : une figure de l'agir projectif* », Revue Française de Socio-Economie, 2010/2 n°6, p 109-130

Durant le milieu des années septante, on observe une rupture par rapport au capitalisme industriel. Cela se traduit par une division de certains gros groupes industriels. Ceux-ci commencent en effet à externaliser leurs activités. On voit alors apparaître un important phénomène de création d'entreprises plus petites et ce, au niveau mondial. Les entrepreneurs sont les **créateurs**, les **dirigeants** et également les **propriétaires** de leur affaire.

Sophie Boutillier (2008) met également en avant ce phénomène de rupture par rapport au capitalisme dans son article « *L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale?* »¹⁴. Elle explique qu'il est remplacé par une société entrepreneuriale dans laquelle on laisse plus de place à l'initiative individuelle. Cette dernière est mise en avant tant par un changement de mode de management dans les grandes sociétés que par une importante création d'entreprises. Cette création se fait sentir aussi bien dans le domaine de la haute technologie que dans les domaines sociaux.

Boutillier (2008) ajoute un élément supplémentaire par rapport à la réorganisation des grandes firmes dont nous parlent Tounes et Fayolle (2006). En effet, pour elle, la redéfinition du rôle de l'Etat social a aussi contribué à créer de nouvelles opportunités de création d'affaires, particulièrement dans les services de proximité. La création de nouvelles entreprises revêt, dans cette situation, une nécessité sociale en plus d'une nécessité économique.

Ce mouvement de développement de petites entreprises s'explique, le plus souvent, au travers de deux éléments fondamentaux¹⁵ en lien avec le contexte mis en avant ci-dessus.

Tout d'abord, avoir une entreprise de grande taille ne constitue plus un objectif en soi. En effet, cette structure amène beaucoup de problèmes et il y a une remise en question de l'idée que la grande taille des entreprises soit un élément décisif dans la performance. Les petites et moyennes entreprises (PME) n'ont pas toutes pour ambition de devenir de grandes et puissantes sociétés. De plus, les grandes entreprises et les PME sont maintenant fortement liées. Les PME font souvent partie de la chaîne de production d'autres firmes, ce qui en fait un élément tout aussi important dans la contribution au produit national et à la compétitivité du pays.

¹⁴ BOUTILLIER S., 2008, « *L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ?* », Humanisme et Entreprise, 2008/5 n°290, p 41-60

¹⁵ TOUNES A., FAYOLLE A., 2006, « *L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur* », La Revue des Sciences de Gestion, 2006/4 n° 220-221, p. 17-30

Ensuite, le deuxième élément est que les petites entreprises acquièrent progressivement une légitimité double, sociale et économique. Economique car les PME sont à l'origine de nombreuses innovations et permettent également de créer de nouveaux emplois. Sociale car elles permettent à leurs créateurs de se réaliser humainement et sont aussi un lieu d'insertion sociale. Ce développement sans cesse croissant de nouvelles entreprises ramène l'entrepreneur au rang d'acteur fondamental du XXI^e siècle.

Dans les définitions actuelles, on retrouve les mêmes tendances qu'auparavant. Pour certains auteurs, c'est l'innovation qui est primordiale, pour d'autres, ce sont les risques supportés et le fait de mettre en place une entreprise qui font de lui ce qu'il est.

Ce qu'il est important de retenir de ce cheminement à travers l'histoire, c'est que **trois grandes notions sont reliées au concept d'entrepreneur**. Celles-ci sont le risque, la direction ou la gestion et l'innovation.

Cependant, de nos jours, lorsqu'on parle d'entrepreneur, on l'associe généralement à la petite entreprise. C'est une personne qui se crée de l'emploi et qui est proche de ses clients, de ses partenaires et de son environnement.

C'est une définition assez proche de celles énoncées précédemment que nous livre Sophie Boutillier (2008) dans son article sur l'entrepreneur social: un entrepreneur est défini comme « le fondateur, gestionnaire et au moins propriétaire parcellaire de l'entreprise. »¹⁶. Et elle met également en avant les deux autres notions explicitées dans le panorama historique de Tounes et Fayolle (2006), que sont l'innovation et le risque. L'entrepreneur peut être un innovateur et il est toujours, selon elle, celui qui porte le risque car c'est lui qui amène de façon majoritaire les fonds pour son entreprise.

D'après elle toujours, un entrepreneur se définit grâce à trois éléments : ses objectifs, les moyens qu'il utilise pour les atteindre ainsi que son cadre institutionnel.

Il peut y avoir différentes motivations derrière cette envie de mener sa propre activité. Une volonté d'enrichissement peut être à l'origine de la création de sa propre entreprise. C'est parfois plus l'envie d'obtenir un statut social qui motive cet acte. La dernière raison mise en avant par

¹⁶ BOUTILLIER S., 2008, « *L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ?* », Humanisme et Entreprise, 2008/5 n°290, p 41-60

Sophie Boutillier (2008) est plus d'ordre social et consiste en la volonté d'agir pour la collectivité.

Une fois son objectif déterminé, l'entrepreneur doit mettre en œuvre les moyens et les ressources nécessaires pour atteindre cet objectif. Celles-ci sont des ressources financières, les connaissances de l'entrepreneur et son capital social.

Tounes et Fayolle (2006), dans leur article « *L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur* », nous présentent également une définition intéressante que propose la Commission Européenne. Cette définition offre une vision assez complète qui reprend la plupart des éléments déjà abordés : « l'entrepreneur peut être considéré comme celui ou celle qui prend des risques, associe des ressources de manière cohérente et efficiente, innove en créant des nouveaux services, produits ou procédés à long terme par la définition d'objectifs et matérialise des bénéfices au-delà de l'allocation courante des ressources »¹⁷.

Bien que les auteurs ne soient pas tous d'accord sur la définition du concept d'entrepreneur, nous avons pu, grâce à ce panorama de la littérature, relever quelques éléments importants liés à ce rôle, que sont les notions de propriété, de gestion, de création, de risque et d'innovation.

Après avoir défini ce qu'était un entrepreneur, voyons maintenant le cas particulier de l'entrepreneur social : quel est son objectif ? Qu'est-ce qui le différencie de l'entrepreneur traditionnel ? C'est l'objet du chapitre suivant.

¹⁷ TOUNES A., FAYOLLE A., 2006, « *L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur* », La Revue des Sciences de Gestion, 2006/4 n° 220-221, p. 17-30

Qu'est-ce qu'un entrepreneur social ?

Ce point aura pour but de définir l'entrepreneur social et de voir en quoi celui-ci se différencie de l'entrepreneur au sens classique du terme. En effet, dans la partie pratique de ce mémoire, nous nous intéresserons plus particulièrement à un réseau qui regroupe des entrepreneurs socialement responsables. Il est donc intéressant d'avoir une approche théorique de cette notion.

Dans son article « *L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale* », Sophie Boutillier (2008) nous donne une définition étoffée du concept d'entrepreneur social. Elle le définit comme un entrepreneur socialisé, c'est-à-dire une personne qui « développe son activité dans une économie où la division du travail est très développée et où les relations d'interdépendance entre les agents économiques sont de plus en plus fortes »¹⁸.

Elle avance le fait qu'il y a un certain flou sur ce qu'est vraiment un entrepreneur social. Face à cette imprécision, elle amène un élément important : il agit de prime abord dans des domaines pour lesquels le secteur marchand et le secteur public n'ont plus d'intérêt, et ce, parce qu'ils sont dans une recherche constante de rentabilité ou de réduction des coûts. Ce que ne permettent pas forcément ces types d'activités. Cela donne des secteurs d'activités assez diversifiés : aide à la personne, culture, commerce équitable,...

Ces éléments mettent en avant une caractéristique importante des entrepreneurs sociaux. En effet, ce sont des chefs d'entreprises qui privilégient les objectifs sociaux aux objectifs lucratifs, en n'oubliant toutefois pas complètement ces derniers. Le profit est vu comme un élément secondaire.

A. Tounes et A. Fayolle (2006) dans leur article « *L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur* », quant à eux, voient l'apparition de ce type d'entrepreneur dans la continuité de l'évolution de la définition (voir point précédent : *Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?*). Pour eux, c'est une nouvelle figure. L'essor de l'entrepreneur social se place dans un contexte où de nombreux changements, indifféremment du secteur d'activités, se sont fait sentir, mais également dans un climat d'insatisfaction par rapport aux réponses que donnent le marché et l'Etat aux besoins que ressent la population. Ils relèvent aussi un changement des modalités de gestion au

¹⁸ BOUTILLIER S., 2008, « *L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ?* », Humanisme et Entreprise, 2008/5 n°290, p 41-60

sein des affaires publiques. C'est ce contexte qui a mené à l'apparition de l'entrepreneuriat socio-économique, porté par les entrepreneurs sociaux.

S. Boutillier (2008) rejoint cette idée de l'apparition des entrepreneurs sociaux dans des conditions où le marché et le secteur public ne répondent pas à certains besoins des citoyens. Ils repèrent ce manque et veulent donc créer une activité à utilité sociale qui pourrait y répondre.

Boutillier (2008) partage également l'idée avancée par Tounes et Fayolle (2006) que la naissance de l'entrepreneur social est liée au contexte économique propre à notre époque actuelle et se trouve dans la continuité de l'évolution économique.

Dans son article, afin d'étayer la définition du concept, elle nous présente l'avis de différents auteurs sur la question de l'entrepreneur social.

Nous pouvons ainsi mettre en avant une typologie présentée par P. Verbeeren (2000), comportant quatre types d'entrepreneurs sociaux. Tout d'abord le *travailleur social* qui crée, autour d'une association ou alors en son nom propre, une entreprise à vocation sociale. Ensuite, l'*entrepreneur importé* qui met en place un projet qui a été pensé par d'autres personnes. Le troisième est l'*entrepreneur entrant*, qu'il définit comme quelqu'un qui crée un département en lien avec l'économie sociale alors qu'il ne travaille pas dans ce secteur. Le dernier type est, quant à lui, l'*entrepreneur auto-inséré* qui est une personne qui se crée son propre emploi.

Cette typologie amène un éclaircissement par rapport aux formes d'entrepreneurs sociaux mais ne nous donne pas d'information sur une définition générale du concept.

Un autre auteur dont S. Boutillier (2008) nous présente la vision est T. Sibieude (2006) qui, lui, met en avant l'idée que l'entrepreneuriat social ne peut pas être confondu avec l'économie sociale. D'après lui, l'économie sociale se différencie par le statut juridique de ses acteurs (les mutuelles, les fondations, les coopératives et les associations) et présente aussi quelques autres caractéristiques importantes comme, par exemple, le fait que ce soit une activité non-lucrative, qu'il y ait une libre adhésion, ... L'entrepreneur social, quant à lui, est un **innovateur** qui repère ce qui ne fonctionne pas de manière idéale et qui, face à cela, cherche des solutions pour les proposer à la société. Sibieude (2006) met aussi en exergue le fait que ce type d'entrepreneur n'est pas directement lié ni au secteur public, ni à l'économie de marché, la recherche de profit n'étant pas son objectif premier. Son but est de réunir plusieurs éléments que sont l'initiative privée, l'utilité sociale, la viabilité économique ainsi qu'un esprit de solidarité. Il veut ainsi

maximiser son impact social. C'est dans cet objectif qu'il crée son affaire. Cet élément le différencie de l'entrepreneur classique dont le but principal est de maximiser son profit.

Ce type d'entrepreneuriat se révèle donc être une manière différente de répondre aux questions sociales que pose notre société actuelle. C'est en fait une façon d'entreprendre différemment.

Une chose à faire remarquer est que le caractère lucratif, souvent mis en avant comme le point différenciant l'entrepreneur classique et social, n'a pas l'approbation de tout le monde. A l'ESSEC¹⁹, par exemple, on considère que l'entrepreneur social peut aussi bien exercer une activité à but non lucratif qu'à objectif lucratif.

Cependant, lorsque l'on interroge les entrepreneurs sociaux, comme le met en avant Sophie Boutillier (2008), ce qui s'avère être un élément primordial, c'est l'objectif poursuivi par ces entrepreneurs qui est le service à la collectivité.

Un élément commun à l'entrepreneur social et à l'entrepreneur classique est leur obligation de devoir saisir les opportunités d'investissement et d'avoir une connaissance pointue de la société dans laquelle ils évoluent. Ils doivent ainsi faire preuve d'une vision à long terme. C'est là que l'on peut remarquer une différence entre eux, relève S. Boutillier (2008) en mettant en avant les propos de Steyaert et Hjorth (2006). En effet, dans notre réalité économique actuelle, dominée principalement par les marchés financiers, l'entrepreneur social semble plus à même de prévoir les effets à long terme des décisions qu'il prend par rapport aux autres acteurs du monde des affaires.

Sophie Boutillier (2008) décide ensuite de s'intéresser au potentiel de ressources dont dispose un entrepreneur social.

Le premier élément est le statut juridique. L'entrepreneur social peut créer une entreprise, une association, une mutuelle ou une fondation.

Une seconde ressource est le fait que ces entrepreneurs disposent souvent de diplômes de niveau élevé. Cela, en plus de leur apporter une reconnaissance officielle, leur amène un capital social et, par là, des contacts professionnels. C'est surtout intéressant pour la recherche de marchés, de financements et de collaborateurs.

Ensuite, vient le fait qu'ils ont décidé d'investir non pas à l'aveugle mais à la suite d'une étude poussée. A l'instar des entrepreneurs classiques, il est nécessaire qu'ils détectent les opportunités

¹⁹ Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Sociales en France

d'investissement et ce, en relevant les besoins futurs du monde actuel. Ces opportunités sont à aller chercher non seulement dans les besoins sociaux, mais également dans la politique publique et chez les grandes entreprises qui souhaitent sous-traiter.

Ces entrepreneurs doivent également être conscients que pour réussir socialement, ils doivent avant tout réussir économiquement.

Un autre élément qu'avance dans son article S. Boutillier (2008), c'est que la problématique à laquelle s'intéresse l'entreprise fondée est parfois en lien avec une problématique personnelle que rencontre son créateur.

La relation de confiance est aussi un aspect essentiel de l'activité de l'entrepreneur social, plus que pour un chef d'entreprise classique. C'est un réel engagement à exercer son activité de manière différente.

Le dernier élément qu'elle met en avant concernant les ressources de l'entrepreneur social, c'est le fait que, derrière l'entreprise, il y a des valeurs éthiques qui sont véhiculées et mises en avant. Par là, il veut montrer que sa firme est différente des autres.

En fonction de ce potentiel de ressources, de sa richesse et de sa variété, on va pouvoir déterminer la capacité d'insertion de l'entrepreneur. Cependant, ce potentiel dépend aussi de facteurs externes qu'il ne maîtrise pas forcément toujours.

Grâce à ce dernier point, nous avons maintenant une idée plus précise de ce qu'est un entrepreneur au sens social du terme. Cela nous permettra de faciliter la présentation de l'étude empirique sur le financement du « Positive Entrepreneurs Network », un réseau regroupant des acteurs socialement responsables et de comprendre leurs spécificités.

Conclusion

Cette partie théorique nous a permis d'apporter un éclaircissement sur les notions de réseaux, d'entrepreneurs et d'entrepreneur social. Nous disposons ainsi d'une meilleure compréhension de ces termes que nous aborderons dans la partie empirique.

Nous avons vu que les entrepreneurs sont des personnes ayant fondé leur entreprise, la dirigeant et en supportant les risques. Ils ont aussi été qualifiés d'innovateurs. Cependant, certains des réseaux étudiés dans ce mémoire se « limitent » à la notion de gestion pour qualifier leurs membres d'entrepreneurs. Ceux-ci sont donc des dirigeants d'entreprises.

Partie II : Démarche empirique et cadre d'investigation

Après avoir mis en avant les éléments théoriques en lien avec notre travail, l'objectif de cette partie est de présenter dans son ensemble la démarche qui a été suivie afin de pouvoir collecter les informations nécessaires pour notre recherche et notre analyse. Ce chapitre nous permet de donner un contexte à notre étude, en présentant notamment son objectif mais aussi les étapes préalables ayant été nécessaires à sa réalisation. Ces étapes sont, tout d'abord, le choix des réseaux à étudier, l'inventaire des financements qu'ils utilisent, la présentation du cadre d'investigation et enfin, la démarche empirique en tant que telle.

Objectifs et hypothèses de l'analyse empirique

L'objectif de ce mémoire, et donc de la recherche empirique qui y est liée, est d'étudier les **modes de financement** qu'utilisent les réseaux d'entrepreneurs. L'objectif final est de voir si l'on peut extraire un modèle applicable à l'ensemble de ceux-ci. Cependant, nous pensons qu'un modèle unique sera difficile à faire ressortir et ce, parce que les réseaux ne font pas forcément tous face aux mêmes coûts et surtout parce que certains éléments spécifiques peuvent avoir de l'influence sur le financement de telles structures.

Notre hypothèse de base peut ainsi être formulée comme suit :

« Les réseaux d'entrepreneurs utilisent des modes de financement différents »

Celle-ci se révélera donc vraie s'ils ne suivent pas tous un même modèle de financement, c'est-à-dire si au moins un des réseaux étudiés utilise une ou des sources de financement différentes par rapport aux autres.

L'intérêt est alors de voir si certains éléments peuvent avoir de l'influence sur ce financement. Ceux-ci pourraient peut-être nous amener à plusieurs « sous-modélisations » en fonction des critères auxquels répondent les différentes fédérations. Nous avons relevé plusieurs facteurs qui, à priori, pourraient paraître probants. Ceux-ci sont l'origine, l'ampleur géographique ainsi que les activités organisées par les réseaux.

Nous pouvons alors formuler quatre hypothèses secondaires :

Sous-hypothèse 1 : *l'origine dont émane le réseau influence son financement*

Sous-hypothèse 2 : *l'ampleur géographique du réseau a un effet sur son financement*

Sous-hypothèse 3: *le déploiement du réseau en Belgique a une influence sur son financement*

Sous-hypothèse 4 : *les types d'activités qu'organise le réseau ont une influence sur son financement*

Les différents critères qui nous ont amenés à poser ces hypothèses, ainsi que les raisons pour lesquelles ils ont été choisis, seront explicités dans la partie suivante : *Choix des réseaux - Classification des réseaux.*

Ce travail a également pour but d'étudier le cas particulier d'un réseau, le « Positive Entrepreneurs Network ». En effet, ce mémoire est en lien avec un stage qui a été réalisé durant

trois mois au sein de l'ASBL Poseco. Cette ASBL, qui travaille dans l'économie positive, héberge le réseau « Positive Entrepreneurs Network », un réseau d'entrepreneurs socialement responsables, et s'occupe de la gestion et du financement de ce dernier.

Après avoir déterminé s'il était possible ou pas de modéliser le financement des réseaux d'entrepreneurs, nous allons étudier de manière plus approfondie ce cas, voir comment il se situe par rapport aux autres et apporter des recommandations par rapport à sa situation financière.

Choix des réseaux

Listing des réseaux

Aucun référencement des réseaux d'entrepreneurs n'ayant été réalisé auparavant à notre connaissance, la première étape était de dresser une liste initiale de ce type de réseaux ou assimilés, et ce, tant en Belgique que dans n'importe quel autre pays. Cela s'est fait dans le cadre du stage réalisé au sein de l'ASBL Poseco. Le but était d'avoir une vision claire et assez complète de ces réseaux. Cependant, cette recherche ne se revendique pas totalement exhaustive. Nous avons procédé au moyen d'une recherche internet, car l'absence de frontières géographiques nous a permis d'avoir une vision très vaste.

Afin de répertorier ces différents organismes, nous avons considéré les réseaux dans un sens assez large. Ils présentent néanmoins les caractéristiques relevées dans la *partie I - Approche de la notion de réseau*. Ils n'ont pas tous des objectifs ou des structures semblables mais ont la particularité de rassembler des entrepreneurs, au sens où ceux-ci ont été définis dans notre point théorique : *Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?*

Le listing va même plus loin en reprenant des réseaux qui regroupent, non pas des entrepreneurs, mais plutôt des entreprises, des associations,... L'objectif était de ne pas trop borner cette recherche pour ne pas passer à côté d'informations ou de fédérations qui, bien que ne rentrant pas forcément dans les critères de départ, auraient pu se révéler intéressantes pour l'un ou l'autre élément.

Choix des réseaux à étudier

Après avoir relevé un grand nombre de réseaux, l'étape suivante consistait à en sélectionner quelques-uns afin de réaliser notre étude.

Ce choix a premièrement été borné par la volonté d'étudier des réseaux belges ou proches de la Belgique. Cela s'explique par deux raisons principales. Tout d'abord, les réseaux belges sont confrontés aux mêmes législations, aux mêmes autorités et au même type d'organisation; ils s'étudient donc tous sur la même base. De plus, il sera ainsi plus facile de les comparer au « Positive Entrepreneurs Network », notre cas particulier. Les réseaux français sont également assez proches des nôtres en matière d'organisation par exemple, et peuvent ainsi nous permettre d'ouvrir et d'élargir notre vision. C'est pour ça qu'ils restent aussi intéressants dans notre

analyse. Ensuite, ce choix s'explique par une raison d'ordre plus pratique. Il est en effet plus facile pour nous de prendre contact avec des réseaux belges ou proches de la Belgique qu'avec des réseaux beaucoup plus éloignés.

Une fois cette réduction aux réseaux belges et environnants réalisée, un choix a dû être opéré pour sélectionner les plus pertinents pour notre étude.

Nous avons donc choisi, au sein de notre listing, six réseaux belges d'entrepreneurs en tant que tels. Mais il est ressorti de notre référencement, qu'il existe peu de groupements rassemblant des entrepreneurs en Belgique. Après avoir repris ces six fédérations, nous avons décidé d'étendre quelque peu notre éventail afin d'approfondir notre étude. Nous avons alors rajouté des associations rassemblant des entreprises et non pas des entrepreneurs à proprement parler. Nous en avons sélectionné trois²⁰. Celles-ci ont été choisies parmi d'autres car, bien que rassemblant des entreprises, elles avaient la volonté de s'adresser à leurs dirigeants et managers. Et elles revendiquaient cette envie (notamment au travers de leur description dans leur site internet).

Etudier des réseaux d'entreprises nous permet également d'opérer une comparaison avec les réseaux d'entrepreneurs et de voir s'il y a des différences entre eux au niveau du financement.

Il nous a également semblé opportun, toujours dans une volonté d'élargir notre étude, d'analyser le cas des réseaux d'entrepreneurs français, c'est pourquoi nous en avons sélectionné deux²¹. Cela va nous permettre d'ouvrir notre vision et de pouvoir comparer et différencier le fonctionnement et le financement dans ces deux pays.

Il est à noter que nous nous intéressons dans cette étude aux réseaux qui ont une attache francophone. Il y a donc quelques autres réseaux d'entrepreneurs qui existent exclusivement en Flandres (par exemple Mabizz, un réseau de femmes entrepreneures flamandes) qui n'ont pas été contactés.

²⁰ Voir : *partie II - Le cadre d'investigation*

²¹ Cependant, seul un des deux réseaux contactés nous a répondu. Nous n'avons donc pu en interviewer qu'un seul.

Classification des réseaux

L'objectif de cette classification est de voir si les spécificités liées à chaque réseau ont de l'influence sur leur financement. Nous avons choisi quatre angles de vue pour réaliser cette classification.

Un premier élément pouvant avoir un impact sur le financement est **l'origine** des réseaux, c'est-à-dire de quelle volonté ils émanent. En effet, s'ils proviennent de l'Etat, ils auront très certainement accès à des financements dont ne bénéficieraient pas d'emblée les autres systèmes initiés, par exemple, par des particuliers. Certains réseaux peuvent également être créés au sein d'une plateforme déjà existante. Celle-ci dispose déjà de moyens pour fonctionner et peut donc en faire profiter le réseau, ce qui n'est pas le cas, par exemple, pour ceux lancés par des particuliers.

Ensuite, nous pouvons également mettre en avant un point qui a trait à **l'ampleur du réseau**. Nous pouvons distinguer deux choses. Tout d'abord, **l'ampleur** qu'a le **réseau en Belgique**. Cela se traduit par le fait de voir s'il est développé dans une seule région, n'a qu'un seul point de rattachement ou s'il dispose de plusieurs centres répartis dans le pays. En effet, cela peut avoir un grand impact sur les besoins monétaires : financer plusieurs sous-réseaux coûtant plus cher que de n'en financer qu'un seul. En effet, avoir des réseaux distincts géographiquement signifie réaliser des activités propres par région, avoir des employés pour gérer chaque sous-réseau, disposer de plusieurs bâtiments, ...

Le deuxième élément est l'ampleur qu'il a en termes de **développement en dehors du pays**, autrement dit s'il a une vocation internationale ou pas. Ces réseaux peuvent alors être directement gérés au niveau international. Cependant, ceux se développant à l'étranger laissent parfois une totale indépendance à chaque pays, celui-ci gérant alors son budget en toute autonomie. Le fait que la fédération soit développée dans plusieurs pays n'a donc, dans ce cas, pas une réelle influence sur les besoins financiers et les sources de financement du réseau local.

Enfin, le dernier élément concerne les **activités** mises en place par les réseaux pour répondre à leurs objectifs. Elles peuvent être de natures diverses. Cependant, dans cette classification, l'intérêt sera surtout accordé à l'ampleur et à la fréquence de ces activités. C'est-à-dire que nous supposons qu'il y aura un effet sur le financement si le réseau organise des « petites » activités

régulièrement (rencontres mensuelles, tables rondes,...) ou s'il organise plutôt une activité de grande ampleur, qui a généralement pour but de véhiculer une image de prestige. Ce genre d'événement a alors lieu moins fréquemment. La combinaison de ces deux sortes d'animations est bien sûr envisageable. Cela nous amène donc à considérer **3 scénarios différents**:

Scénario 1 : des activités de faible ampleur plusieurs fois par an.

Scénario 2 : une grand événement de prestige.

Scénario 3 : la combinaison de petites activités et d'un grand événement.

Après avoir classé les réseaux dans l'un de ces trois scénarios, le but est de voir si cela a un impact sur leurs financements.

Cette classification des fédérations par rapport à ces critères nous permettra de voir s'ils ont de l'influence sur les besoins financiers et les possibilités de financement. De là, nous verrons si plusieurs « sous-modèles financiers » peuvent ressortir.

Financement des réseaux

Caractérisation des besoins financiers

Quatre grands coûts peuvent être distingués dans les besoins financiers des réseaux.

Tout d'abord, il y a les **charges salariales** liées à l'engagement éventuel de personnes. Ces dernières sont souvent en charge de la coordination, de l'organisation des activités, de la communication et d'autres tâches inhérentes au fonctionnement du réseau.

Ensuite, il faut compter les **frais de location ou d'achat** de bâtiment afin d'héberger physiquement le réseau, c'est-à-dire accueillir les employés dévoués au fonctionnement du réseau et souvent les activités organisées. Dans ce poste de dépense, il faut aussi prendre en compte les charges liées à l'utilisation du bâtiment, ce qui signifie les frais de chauffage, d'électricité, d'eau, etc.

Un troisième coût à retenir est la **réalisation et la mise en place des activités** du réseau. Il est en effet nécessaire que celui-ci organise des activités afin d'avoir un attrait pour ses membres. La réalisation de ses objectifs passe principalement par cet aspect. Ces animations peuvent être différentes selon les buts qu'il s'est fixé. Elles peuvent également beaucoup varier en termes d'ampleur, de fréquence, et donc de coûts.

Un dernier point que l'on peut mettre en avant concerne les frais liés à l'**image de marque et le positionnement** que veut se donner le réseau. Cela touche ainsi à la **communication** réalisée autour de celui-ci.

A côté de ces quatre grands postes, les réseaux doivent parfois également faire face à d'autres coûts comme des frais comptables, de bureautique, des frais informatiques, d'assurance, etc.

Caractérisation des sources de financement

Face à ces différents besoins, il est nécessaire de trouver des solutions pour les financer. Cela peut se faire au travers de ressources assez variées.

Nous allons, dans ce point, essayer de distinguer les différentes sources de financement accessibles aux réseaux et les caractéristiques de ces dernières.

Deux sources principales peuvent être avancées : le financement privé et le financement public.

1. Le financement privé

1.1. Les cotisations

Comme nous l'avons avancé dans la partie théorique destinée aux réseaux, ces derniers sont caractérisés par leurs acteurs, qu'on appelle ici les membres.

Dans le cas des réseaux organisés, au sens où on l'entend dans ce mémoire, une cotisation est très souvent demandée aux adhérents. Elle représente une source de financement importante pour ces systèmes.

Les cotisations sont en fait un coût d'adhésion pour les membres. Elles sont en effet une contrepartie pour l'adhésion au réseau et, éventuellement, la participation aux activités et événements que celui-ci met en place (cependant, ils peuvent aussi être payants même lorsqu'une cotisation a été demandée au préalable).

Il n'y a pas de normes pour le montant de ces quote-parts. Celui-ci est souvent laissé au bon vouloir des organisateurs. Il peut varier en fonction de l'ampleur et du nombre d'activités organisées, des particularités des membres,...

1.2. Le sponsoring

Le sponsoring est une action qui consiste pour les entreprises à soutenir une initiative sociale, culturelle, sportive,... de façon financière mais aussi matérielle ou technique²². En contrepartie, l'entreprise reçoit un retour en termes d'image. Cela se traduit souvent par la présence du logo de l'entreprise sponsor par exemple sur le site internet ou lors des événements de l'organisme sponsorisé.

1.3. Le mécénat

Il n'y a pas encore de cadre législatif clair en ce qui concerne le mécénat en Belgique. Le site internet « mecenatdentreprise.be » avance néanmoins une définition de ce concept : « *Le mécénat est un soutien matériel ou intellectuel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une personne physique ou morale pour l'exercice d'activités non lucratives présentant un intérêt général* »²³. Le mécénat est donc un acte désintéressé.

²²Le site des professionnels du marketing, « Sponsoring », <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Sponsoring-6367.htm>, page consultée le 6 juin 2012

²³Mécénat d'Entreprise, 2012, « *C'est quoi le mécénat ?* », <http://mecenatdentreprise.be/c-est-quoi-le-mecenat/>, page consultée le 6 juin 2012

Si l'organisme qu'elles soutiennent est agréé, les entreprises peuvent déduire fiscalement le montant du soutien. Cela s'applique bien sûr uniquement aux apports financiers et est borné dans certaines limites imposées par le code des impôts.²⁴ Cependant, dans le cas qui nous occupe, il est rare que les réseaux soient des organismes agréés.

2. Le financement public

2.1. Les subsides publics

Ces subsides peuvent provenir de différentes sources. Cela peut être des aides régionales, fédérales ou communautaires. Beaucoup d'organismes publics dédient un budget pour subsidier des initiatives dont l'objectif est d'améliorer l'intérêt général²⁵. Les domaines dans lesquels ils allouent des subsides dépendent souvent de la structure et des compétences de l'organisme public. Cela peut se faire au travers d'appel à projet ou sous forme de soutien à des initiatives pour lesquelles les investigateurs ont demandé de l'aide auprès de l'administration.

Il est tout de même à noter que l'obtention de financements publics présente certaines difficultés. Tout d'abord, ils nécessitent un grand investissement en temps, sans pour autant être sûr de les obtenir. En effet, les institutions publiques reçoivent de nombreuses sollicitations et le budget disponible n'est pas suffisant pour toutes les honorer. Il est donc nécessaire de mettre en valeur le projet le mieux possible et la rédaction du dossier demande souvent de nombreuses heures de travail. C'est une tâche laborieuse sans garantie d'aboutissement.

De plus, le renouvellement du subside n'est pas automatique d'une année à l'autre. Cela dépend en effet de l'argent dont disposera l'Etat.

Pour finir, l'obtention de ce genre de subsides est parfois corrélée à une panoplie de conditions contraignantes auxquelles il faut répondre.

²⁴De Wolf M., 2004, « Mécénat et parrainage : quel régime fiscal ? », 19/04/2004, Business and law, <http://www.businessandlaw.be/article679.html>

²⁵FIZAINE A., 2009, « Analyse de faisabilité d'un projet de création d'une plateforme européenne pour la promotion d'une économie positive », ICHEC, p. 107

3. Autres sources

3.1. Les activités payantes

Les activités organisées par les réseaux représentent un budget important pour ceux-ci. Pour compenser ce coût, il se peut qu'une participation soit demandée. Cela peut, par exemple, être le cas lorsqu'aucune cotisation n'est demandée aux membres. Mais cela peut aussi représenter une compensation supplémentaire, en plus des cotisations.

3.2. La prestation ou les ventes de services

Certaines fédérations peuvent également proposer d'effectuer des services au profit d'entreprises ou organisations, moyennant une rémunération.

3.3. Le financement bancaire

Dans le cadre de réseaux, le financement via des emprunts bancaires n'est **pas envisageable**. En effet, ceux-ci requièrent un remboursement, chose dont ils ne peuvent s'acquitter car ils ne réalisent pas de profit.

Le cadre d'investigation

Cette partie va nous permettre de présenter le cadre d'investigation de notre recherche. Celui-ci est constitué par l'ensemble des réseaux sélectionnés. Ce point consistera en une brève description des réseaux sélectionnés et de leurs caractéristiques.

Le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises (CJD)

L'objectif principal du CJD est d'accompagner les jeunes dirigeants d'entreprise, c'est-à-dire des dirigeants de moins de 45 ans, pour leur permettre d'améliorer leur performance et celle de leur entreprise. Un point d'orgue est mis plus spécifiquement sur la formation des dirigeants.

C'est un mouvement international qui a tout d'abord débuté en France en 1938 à l'initiative de jeunes chefs d'entreprises, avant de se développer au niveau international beaucoup plus récemment. Il dispose maintenant de centres à plusieurs endroits du monde, comme au Maroc, en Tunisie, au Québec, etc.

Plus récemment, ils ont également mis en place un CJD en Belgique. CJD Belgium existe depuis février 2012. Il fonctionne uniquement grâce à des bénévoles. Après la phase initiale de recrutement des membres qui aboutira en septembre 2012, leur projet est de lancer les premières activités, qui seront au nombre de deux. La première se présente sous forme de réunions mensuelles qu'ils appellent des plénières. Celles-ci auront chaque mois un thème prédéfini. Le deuxième type d'activité est appelé « commissions miroirs ». Elles consisteront en des réunions par petites groupes où le but est de travailler sur le parcours du jeune dirigeant.

Femmes Chefs d'Entreprises (FCE)

FCE est un réseau qui regroupe des femmes chefs d'entreprises. Il a été créé en 1948 en Belgique et existait déjà auparavant depuis 3 ans en France.

Sa raison d'être s'explique au travers de trois objectifs: encourager et soutenir le développement des affaires des entrepreneures du FCE; mettre en lumière et faire reconnaître l'entrepreneuriat au féminin; permettre des contacts entre les membres, au point de vue national et international.

C'est en effet un réseau développé au niveau international et présent maintenant dans 64 pays.

Sa structure en Belgique se caractérise par plusieurs centres qui couvrent les régions du pays. Il existe donc un FCE Bruxelles-Brabant ainsi qu'un FCE Liège, Wallonie Picarde, Namur,

Luxembourg et enfin un FCE Flandres. En favorisant le développement des entreprises de ses membres, chaque centre FCE participe au développement économique de sa région.

Il y a plusieurs conditions pour adhérer au réseau : il faut soit avoir une fonction de direction et participer au capital de l'entreprise, soit être indépendante. Il faut également être inscrite à la Banque Carrefour des entreprises. Et enfin la dernière condition impose d'être affiliée à une organisation professionnelle ou à une chambre de commerce.

Les secteurs d'activités dans lesquels sont actives les membres sont assez diversifiés : industrie, artisanat, commerce, services,...

Réseau Entreprendre Belgique

Cette fédération belge fait partie du Réseau Entreprendre International. Ce dernier est tout d'abord né en France, plus précisément à Roubaix, en 1986. Il est aujourd'hui développé dans six pays différents et est constitué de plus de cinquante associations. En Belgique, il est divisé en quatre centres : Réseau Entreprendre Liège, Namur-Luxembourg, Charleroi-Hainaut, qui sont réunis en Réseau Entreprendre Wallonie, et Réseau Entreprendre Bruxelles. Leur objectif principal est d'accompagner, de façon optimale et à long terme, les créateurs et repreneurs d'entreprises. Cet accompagnement se fait par des entrepreneurs chevronnés qui sont les membres de Réseau Entreprendre. C'est donc un réseau d'entraide.

Cet encadrement des nouveaux entrepreneurs par des « anciens » est mis en place pour une durée de deux à trois ans. En plus de cela, les jeunes entrepreneurs bénéficient de réunions mensuelles qui leur permettent d'échanger leurs expériences et de profiter des conseils des autres.

Le réseau se fonde sur trois valeurs fondamentales: l'humain, la gratuité et la réciprocité.

Diane

Le réseau Diane a été créé au sein de l'UCM, l'Union des Classes Moyennes, durant l'année 2005. Il s'adresse aux indépendantes, aux femmes chefs d'entreprises et aux titulaires de professions libérales. Il les accompagne dans la création mais également dans le développement de leur affaire. Le réseau permet également aux entrepreneures d'avoir un lien privilégié avec l'UCM et les services qu'elle offre.

Il compte aujourd'hui plus de 2500 membres et couvre la Wallonie et la région de Bruxelles.

Il s'est fixé plusieurs missions. Il veut tout d'abord soutenir l'entrepreneuriat féminin et inciter les femmes à entreprendre. Il souhaite ensuite encourager les initiatives féminines et les amener à se multiplier. Il désire également participer au développement des entreprises initiées par des femmes. Il veut, enfin, être un soutien et en cela défendre les intérêts des entrepreneures, auprès des autorités politiques. Cette dernière mission se réalise au travers de l'UCM.

Réseau-Club ICHEC-PME

Ce réseau rassemble des entrepreneurs qui ont suivi les programmes PME-START et PME-PLUS, des formations organisées par l'ICHEC-PME. Ce dernier est un centre de formation spécialisé en gestion des PME et en entrepreneuriat et qui fait partie de l'école de gestion belge ICHEC. Le but est de rassembler ces personnes qui ont suivis les mêmes formations afin qu'ils puissent échanger entre eux et se connaître d'une année à l'autre.

Le réseau existe depuis 1999 grâce à l'initiative de 3 entrepreneurs ayant participé aux formations et est composé, à l'heure actuelle, de 850 dirigeants ayant tous suivis ces formations. Ils viennent de secteurs d'activité très diversifiés et sont ainsi représentatifs de l'activité économique des PME.

Le réseau organise entre 8 à 10 activités par an, dont l'objectif est souvent d'échanger sur une problématique en lien avec la PME.

Depuis février 2009, il existe un comité du Réseau-Club qui est composé de 15 membres. Ceux-ci sont les ambassadeurs des entrepreneurs ayant suivi les programmes la même année qu'eux.

Apm (Association progrès du management)

L'Apm est une association de chefs d'entreprises qui est née suite à un constat du MEDEF²⁶ : alors que beaucoup de choses étaient mises en place pour aider et accompagner les entreprises, rien n'était fait pour leurs dirigeants. C'est Pierre Belon qui a créé l'association en France en 1987. Celle-ci a pour but la formation et l'accompagnement des dirigeants d'entreprises.

L'Apm se qualifie comme un réseau relationnel. Il rassemble aujourd'hui plus de 5000 dirigeants à travers le monde, principalement dans des pays européens mais aussi par exemple aux Caraïbes ou dans l'Océan Indien. L'Apm Belux, quant à lui, regroupe environ 400 membres dans toute la

²⁶ Mouvement des Entreprises de France, qui à l'époque était encore le CNPF (Conseil National du Patronat Français)

francophonie (en Belgique et au Grand-Duché du Luxembourg) et est constitué sous forme d'ASBL.

Le réseau fonctionne sous forme de clubs qui ont lieu une fois par mois et qui réunissent chacun une vingtaine de dirigeants. Lors de ces réunions par groupe, ils font intervenir des animateurs ainsi que des experts qui viennent apporter une vision tant théorique que pratique sur un thème précis, avant de créer la discussion entre les membres.

Kauri

Kauri est un réseau d'entreprises qui rassemble des personnes du monde des affaires ainsi que des managers d'ONG. Cet organisme se définit comme un réseau multi-acteurs et un centre de connaissance sur la responsabilité des entreprises (corporate responsibility) et des ONG.

Etant un réseau qui s'adresse à des personnes actives dans le monde du business, KAURI peut, dans le cadre de notre étude, se rapprocher d'un réseau d'entrepreneurs. De plus, beaucoup de ses membres sont des PME, bien que Kauri ait tout de même une ampleur plus importante car il rassemble également des grosses entreprises, comme des multinationales, et des ONG.

Il a été créé au sein de l'ASBL Iles de Paix flamande en 1997. Il compte actuellement 260 membres. Ceux-ci forment la « communauté » Kauri. Le but est en fait de les sensibiliser au management des affaires réalisé de manière durable, de corriger leurs a priori ainsi que de leur permettre de discuter des questions importantes concernant le développement durable.

Pour cela, ils organisent diverses sortes d'activités comme des tables rondes, des meetings, des workshops,...

Business & Society

Business & Society est un réseau d'entreprises dont le but est de rassembler les membres autour de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Leur objectif est d'apporter aux entreprises des outils et des informations qui leur permettent de mieux mettre en œuvre des actions en lien avec la RSE. Le réseau permet aux dirigeants de ces entreprises de se rencontrer, d'échanger et de partager leurs idées. Un des objectifs de Business & Society est également de promouvoir ce concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

C'est en 1998 qu'est née l'association, mais elle acquiert son nom actuel en 2001. Elle est constituée sous forme d'ASBL et rassemble aujourd'hui plus de 80 membres qui viennent de

secteurs d'activités variés. Elle organise un minimum de deux séminaires thématiques chaque mois et met également en place des groupes de travail sur la RSE.

SAW-B

N'étant pas un réseau d'entrepreneurs à proprement parler, SAW-B (solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises) peut s'en rapprocher en ce sens qu'il fédère les entreprises et acteurs de l'économie sociale ou solidaire. Il est en fait un lieu d'échange pour les hommes et les femmes à l'origine de ces alternatives. Son objectif est de rassembler, défendre, représenter, encourager et participer au développement de telles entreprises. Il se donne en effet pour mission le soutien d'une économie dirigée vers l'humain et l'environnement. Cet organisme est constitué sous forme d'ASBL et existe depuis 1981. Il rassemble actuellement plus de 100 membres.

L'intérêt d'étudier ce réseau est aussi qu'il dispose d'une organisation assez différente. Sa structure est en effet plus importante que pour les autres réseaux et il est agréé en tant qu'agence conseil par la Région wallonne et acteur d'éducation permanente par la Communauté française, ce qui peut le différencier des autres, sur le plan des activités mais aussi du financement.

Entrepreneurs d'avenir

Entrepreneurs d'avenir est un réseau **français** qui regroupe des dirigeants dont les entreprises allient la compétitivité avec le respect de l'environnement et des individus. Les entrepreneurs du réseau agissent tant au niveau individuel qu'au niveau de leur entreprise pour améliorer la responsabilité de cette dernière envers la société.

La volonté d'Entrepreneurs d'avenir est de favoriser un nouveau modèle de croissance basé sur l'efficacité et la responsabilité ainsi que sur l'équité et la durabilité et ce, par des actions régionales et nationales.

Les membres se retrouvent et s'engagent autour de plusieurs valeurs : imagination, proactivité, temporalité, intégrité, équité, partage, équilibre, solidarité, implication, lucidité et perfectibilité. Ces valeurs constituent la charte des entrepreneurs d'avenir.

Cette plateforme a été mise en place en 2008. Elle regroupe aujourd'hui environ 600 membres actifs dans plus de 30 secteurs d'activités différents. Elle fonctionne avec des groupes de travail qui réfléchissent sur des thèmes spécifiques. Tous les deux ans, elle organise le parlement des

Entrepreneurs d'avenir, un grand événement qui leur permet de se rassembler, de mettre en avant leurs bonnes pratiques et de faire un point sur l'avancement des groupes de travail.

Démarche empirique

La méthode de recherche

Pour la réalisation de ce mémoire, nous allons utiliser une méthode inductive, c'est-à-dire que nous allons partir du terrain afin de construire une explication.²⁷

La collecte des données pour mener à bien notre recherche s'est faite au travers d'**entretiens**, auprès de responsables de réseaux d'entrepreneurs. L'entretien peut être défini comme « une situation de communication orale dans laquelle le chercheur tente d'obtenir d'un informateur une connaissance précise d'un comportement, d'une motivation, d'une représentation, etc »²⁸.

Les interviews se sont présentées sous forme d'entretiens semi-directifs qui se sont déroulés en face à face ou au travers d'un entretien téléphonique.

Les entretiens semi-directifs permettent d'aborder une série de thématiques déterminées au préalable par l'enquêteur²⁹. Roussel P. et Wacheux F. (2005) définissent les entretiens semi-directifs comme des entretiens au cours desquels « le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité »³⁰. Cette technique a été choisie car, tout en leur donnant le cadre et les sujets que nous voulions aborder, elle permettait de ne pas borner les répondants dans leurs réponses et de ne pas les enfermer dans un questionnaire trop directif.

Les entretiens en face à face ont été enregistrés et retranscrits. Les entrevues téléphoniques ont, elles, été retranscrites au travers d'une prise de notes durant la conversation.³¹

Le guide d'entretien

Un guide d'entretien est utilisé pour les entretiens semi-directifs. Celui-ci reprend les différents thèmes qui seront abordés lors de l'interview. Roussel P. et Wacheux F. (2005) le définissent en

²⁷ MOENS F., « Méthodes de recherche en sciences sociales », UCL Mons, 2012

²⁸ Ibidem

²⁹ Ibidem

³⁰ ROUSSEL P., WACHEUX F., « *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* », Bruxelles, De Boeck, 2005, p. 102

³¹ Les retranscriptions de l'ensemble de ces entretiens se trouvent dans les annexes 2 à 11

effet comme « la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances. »³²

Pour réaliser ce guide, nous nous sommes basés sur les différents éléments relevés dans la classification des réseaux et qui semblent probants en termes d'influence sur le financement de ces fédérations (voir *Choix des réseaux – Classification des réseaux*). Ce guide d'entretien évoque donc notamment les origines du réseau, les activités qu'il organise, son ampleur d'un point de vue géographique ainsi que bien sûr ses besoins financiers et les sources de financement trouvées pour y répondre³³.

L'échantillon

Dix responsables de réseaux ont été interviewés afin de mener notre étude qualitative.

Voici un tableau reprenant un descriptif des personnes interrogées ainsi que certaines informations concernant le déroulement des interviews.

Réseau	Description de l'interviewé	Type d'interview	Durée moyenne de l'interview	Retranscription
Centre des Jeunes dirigeants d'entreprises (CJD)	Stéphanie Sellier Présidente	Entretien téléphonique Le 30 mai 2012	30 minutes	Annexe 2
Femmes Chefs d'Entreprises (FCE)	Catherine Henry Présidente nationale	Entretien individuel Le 13 juin 2012 Rue de la Pavée N° 7/1, 5101 Namur	45 minutes	Annexe 3
Kauri	David Leyssens	Entretien individuel	30 minutes	Annexe 4

³² ROUSSEL P., WACHEUX F., « *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales (1^{ère} éd.)* », Bruxelles, De Boeck, 2005, p. 112

³³ Ce guide d'entretien se trouve dans les annexes : annexe 1

	General Manager	Le 15 juin 2012 Rue de Fiennes 77, 1070 Bruxelles		
Diane	Anne Misonne Project Manager	Entretien individuel Le 25 juin 2012 637 Chaussée de Marche, 5100 Namur	40 minutes	Annexe 5
Réseau-Club ICHEC-PME	Julie Tomé Responsable PME-PLUS et Réseau-Club	Entretien téléphonique Le 26 juin 2012	25 minutes	Annexe 6
Entrepreneurs d'avenir	Mylène Netange Animatrice du réseau	Entretien téléphonique Le 29 juin 2012	20 minutes	Annexe 7
SAW-B	Frédérique Konstantatos Chargée de projet	Entretien individuel Le 4 juillet 2012 Rue Monceau- Fontaine 42/6, 6031 Monceau-Sur-Sambre	40 minutes	Annexe 8
Réseau Entreprendre Bruxelles	Ludmilla Petit Directrice	Entretien téléphonique Le 4 juillet 2012	20 minutes	Annexe 9
Business & Society	Oriane De Vroey Junior Project	Entretien téléphonique Le 9 juillet 2012	20 minutes	Annexe 10

	Manager			
Apm	Christian Maka	Entretien téléphonique	20 minutes	Annexe 11
	Administrateur délégué	Le 16 juillet 2012		

Figure 1 - Résumé des interviews

La méthode d'analyse

Afin de pouvoir analyser de manière précise le contenu des entrevues, celles-ci ont été entièrement retranscrites³⁴.

La méthode d'analyse choisie consiste tout d'abord à relever, pour chaque réseau interrogé, les besoins qu'il doit financer ainsi que la façon dont il les finance. Une classification de ce réseau par rapport aux critères de distinction abordés auparavant sera également réalisée.

Après avoir effectué ces étapes pour chaque fédération étudiée, les hypothèses posées au préalable seront vérifiées au vu de ces différents éléments.

³⁴ Voir annexes 2 à 11

Conclusion

Cette partie nous a permis de réaliser une mise en contexte de notre analyse. Nous avons ainsi exposé les objectifs et hypothèses de ce mémoire ainsi que la manière dont nous avons choisi notre cadre d'investigation. Ce chapitre nous a également permis de lister les besoins financiers et les sources de financement accessibles aux réseaux et de présenter les différentes fédérations faisant l'objet de notre étude. Enfin, nous avons pu décrire plus précisément la démarche empirique suivie.

Partie III : Analyse des entretiens

Après avoir présenté le contexte et la démarche entourant notre recherche, cette partie a pour but de décrire, rassembler et analyser les informations obtenues lors des interviews.

Cela se présentera en deux sous-parties. Tout d’abord, nous procéderons à une description des informations obtenues par réseau sur son financement. Ces informations ont été récoltées au travers d’interviews avec les responsables de ces fédérations. Les retranscriptions de ces entretiens sont disponibles dans les annexes: annexe 2 à 11. Pour chaque réseau, nous décrirons tout d’abord ses besoins financiers, ensuite son financement et enfin, nous réaliserons sa classification par rapport aux différents critères explicités à la *partie II - Choix des réseaux - Classification des réseaux*. Des graphiques quant à la répartition précise des coûts et du financement se trouvent également en annexe : annexe 13. Cependant, nous ne disposons pas de ces informations pour toutes les fédérations, seuls les graphiques pour celles dont nous avons les renseignements sont donc repris en annexe.

Ensuite, nous procéderons à la mise en commun et à l’analyse des informations afin de vérifier les hypothèses énoncées à la *Partie II – Objectifs et hypothèses de l’analyse empirique*. Cette deuxième partie se présentera donc sous forme d’analyse des résultats.

Description des données

Centre des jeunes dirigeants d'entreprises

1. Analyse des besoins financiers

L'unique besoin financier que présentera le CJD Belgium en septembre 2012, lors de son lancement officiel, est le financement des activités qui auront lieu chaque mois. En effet, les personnes travaillant pour le CJD, c'est-à-dire 4 postes en fonction à l'heure actuelle, sont bénévoles, il n'y a donc pas de charges salariales. En ce qui concerne la location d'un éventuel bâtiment, il n'est pas nécessaire dans le système de fonctionnement du réseau. Les bénévoles travaillent dans leurs propres locaux et pour la réalisation des activités, ils se font prêter le lieu par leurs membres, c'est-à-dire que chaque entrepreneur membre invite les autres dans son entreprise lors de leurs rencontres. D'ailleurs, cette organisation est la même pour l'ensemble des CJD des autres pays. Le coût des activités, seule charge que supportera le CJD Belgium au début de son lancement, reste de ce fait assez limité. Du point de vue des frais de communication, il n'y en a pas vraiment, chacun fait un peu de communication de son côté.

En **France** par contre, ils ont des coûts supplémentaires parce qu'ils disposent d'un bâtiment à Paris où l'ensemble du réseau français est géré. Ils ont également une équipe de permanents qui représente une charge salariale importante (14 permanents à payer chaque mois).

2. Analyse du financement

2.1. Financement actuel

Le réseau n'étant pas encore vraiment lancé, ils n'ont pas encore besoin de sources de financement et n'en disposent pas encore non plus.

Cependant, les seules sources dont ils disposeront effectivement à partir de septembre 2012, lorsque le premier recrutement des membres sera fini et que les premières activités commenceront, ce sont les **cotisations**. Le montant de ces cotisations a d'ores et déjà été fixé et s'élève à 700€ par membre.

2.2. Financements envisagés

Plusieurs autres financements pourraient être envisagés au fur et à mesure du développement du réseau et donc de l'augmentation de ses charges financières.

La première possibilité qui est envisagée par le CJD Belgium est le sponsoring.

Cette fédération se concentrant beaucoup sur la formation des jeunes dirigeants, un financement de la part des organismes s'occupant des formations pourrait être considéré. En effet, pour le moment, l'encadrement des jeunes dirigeants Belgium va être pris en charge par la section du CJD à Lille. Mais leur souhait, à long terme, est de pouvoir réaliser la formation des dirigeants belges sur le territoire belge. Un soutien d'agences travaillant dans ce domaine est donc envisagé. En parallèle du sponsoring, une autre source qui pourrait être utilisée est le mécénat.

3. Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
CJD	X				X	X		X		

Figure 2 - Classification du CJD

Le CJD a été créé en France en 1938 par de jeunes chefs d'entreprises qui voulaient revaloriser la fonction patronale. Il est maintenant déployé dans plusieurs pays, en Europe mais aussi, par exemple, en Afrique. Il a donc un développement international.

En Belgique, le recrutement des membres se fait au niveau national, il n'y a pas de réseaux régionaux. Une seule équipe gère l'ensemble du CJD Belgium.

Concernant les activités, dès septembre 2012, ils lanceront leurs activités mensuelles. Ils n'ont pas pour projet, du moins à court de terme, de réaliser des activités de plus grande ampleur.

Femmes Chefs d'Entreprises (FCE)

1. Analyse des besoins financiers

En ce qui concerne tout d'abord les charges salariales, les présidentes et vice-présidentes des FCE régionaux et du FCE national sont toutes des bénévoles. Il n'y a, de ce fait, pas de charges salariales liées à ces postes. Cependant, FCE a un site internet, par lequel passe une majorité de la communication. Il doit être mis à jour presque quotidiennement. Une personne s'occupe donc de sa gestion. C'est une membre qui réalise cette tâche en complément de son activité principale. Elle est administratrice du site. FCE la paye mensuellement pour un montant d'environ 800 euros.

Dans une vision de développement, leur souhait serait d'avoir une permanente à mi-temps, mais ce n'est pas encore le cas.

Les activités représentent également un coût. Ce coût est propre à chaque FCE régional, la plupart des activités s'organisant par régions. Il y a aussi quelques activités par an qui regroupent le FCE au niveau national et qui sont donc de plus grande ampleur. Ce qui coûte cher dans ce genre d'événements, c'est d'inviter des personnes importantes et de financer leur participation. Ces charges sont donc aussi liées à la recherche d'image.

En ce qui concerne la communication, comme dit précédemment, celle-ci se fait principalement par le site internet. Le coût est ainsi celui de la rémunération donnée à l'administratrice du site. Le reste se fait par mail et ne représente pas une charge financière.

Le réseau est cependant en pleine phase de réflexion, que ce soit sur la communication interne ou externe. Le FCE va payer une spécialiste, membre de l'association, pour travailler sur ces sujets. Il y aura également, après cette phase, un coût d'impression des nouveaux folders, documents, etc.

Il n'y a pas de frais inhérents à la location d'un bâtiment. Les responsables FCE travaillent, en effet, pour l'association dans leurs propres entreprises et les activités se passent chez les membres.

Un coût supplémentaire qui peut être relevé, ce sont les frais de gestion comptable. Cela revient environ à 600 euros par trimestre.

2. Analyse du financement

Si nous étudions maintenant l'association Femmes Chefs d'Entreprises sous l'angle du financement, il ressort très clairement des informations récoltées lors de l'entretien que sa source financière principale et presque exclusive, ce sont les **cotisations**. C'est en effet celles-ci qui financent la majorité des coûts cités ci-dessus. Elles s'élèvent à 200 € par an et par membre. Les cotisations rémunèrent notamment l'administratrice du site internet, les frais comptables et les frais de communication.

Cependant, une autre ressource financière dont le FCE bénéficie, cette fois de manière très ponctuelle, est obtenue sous forme de sponsorings pour certaines de leurs activités. Ces montants restent généralement assez limités (aux alentours de 1500€ en général) mais permettent à l'organisation sponsor une visibilité lors de l'événement en question. En effet, cela leur permet de participer à l'événement, d'y mettre leurs documents et d'être salué par la présidente lors de son discours d'introduction. Ces sponsorings permettent à FCE de financer l'activité de leurs invités

de marque. Le retour en termes d'image pour le sponsor permet à FCE de financer sa propre image de prestige.

Il y a une volonté de ne pas dépendre d'institutions publiques ou de pouvoirs politiques. Le FCE ne se finance donc pas par subsides, sauf pour quelques activités. Par exemple, il a un programme de mentorat où certaines femmes issues de milieux défavorisés participent de temps en temps aux activités. Elles ne savent pas forcément se payer le programme : l'association reçoit, là, un subside.

Les activités organisées par le FCE sont toutes payantes afin de compenser le coût qu'elles représentent. En général, ce coût ne revient pas à l'association directement, mais à l'entrepreneure qui invite dans son entreprise, la majorité des activités se passant chez les membres. Pour que ça ne revienne pas trop cher à cette dirigeante, les autres paient souvent une participation. Le réseau, lui, finance les grosses activités nationales ou les programmes qu'il met en place. Ceux-ci restent néanmoins payants pour les participants.

L'association se finance donc au moyen de plusieurs sources. Les cotisations sont leur revenu principal et payent la majorité de leurs coûts. Ensuite, elle reçoit ponctuellement un sponsoring pour des activités et, de temps en temps, un subside. Mais le montant de ces aides reste assez restreint, souvent entre 1500 et 2000€. Enfin, la participation aux activités organisées par FCE est payante.

3. Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
FCE	X				X		X			X

Figure 3 - Classification du FCE

Le FCE a été créé en France à l'initiative d'Yvonne Foinant, par des femmes qui géraient les entreprises de leurs maris durant la guerre. En Belgique, l'association est également née par la volonté de cette même personne.

Elle est aujourd'hui développée au niveau mondial et rassemble plus de 70 pays.

En Belgique, le FCE est divisé en réseaux régionaux gérés par une présidente et une vice-présidente régionales.

En ce qui concerne les activités, chaque réseau régional organise ses propres activités. Ils organisent également des activités au niveau national qui ont pour but de donner une certaine visibilité à l'association et de permettre à l'ensemble des membres belges d'y participer et de se rencontrer. Le FCE se trouve donc clairement dans le troisième scénario explicité dans la *partie II – choix des réseaux – Classification des réseaux* : la combinaison de petites activités et de grands événements

Réseau Entreprendre

1. Analyse des besoins financiers

Réseau Entreprendre est scindé en deux entités en Belgique : Réseau Entreprendre Bruxelles et réseau Entreprendre Wallonie, qui lui-même regroupe les Réseaux Entreprendre Liège, Namur et Hainaut. Cette structure a donc un impact sur l'organisation du réseau en Belgique. En effet, les équipes qui s'occupent de ces différents groupes sont distinctes. Ils sont trois mi-temps à gérer la coordination de Réseau Entreprendre Bruxelles, il y a donc trois salaires mi-temps à payer pour Bruxelles. Les réseaux régionaux disposent chacun d'un permanent qui s'occupe de leur coordination. Ce qui rajoute donc trois personnes à payer pour l'ensemble de la Belgique.

Ils ont également des locaux distincts pour héberger ces employés, ce qui veut dire 4 bureaux à louer pour l'ensemble de la Belgique. En général, ces bureaux servent uniquement aux employés, les activités n'y sont pas organisées.

Les coûts auxquels doit aussi faire face Réseau Entreprendre sont ceux de l'organisation des activités.

Il y a également d'autres frais généraux comme des frais informatiques, comptables, etc.

La communication, quant à elle, représente une partie mineure de leur budget.

Il est important de relever que, bien qu'il y ait une coordination opérationnelle entre les différents réseaux régionaux, ceux-ci sont totalement indépendants les uns des autres. Ils sont donc autonomes dans la gestion de leur réseau et de leur budget. En France, par exemple, il y a un organe central qui chapeaute l'ensemble des Réseaux Entreprendre régionaux, mais ce n'est pas le cas en Belgique.

Il y a quand même un élément à mettre en avant pour Réseau Entreprendre Wallonie. Les 3 sections ont chacune leurs spécificités locales et leur propre permanent, cependant, les événements sont organisés sous la coupe de Réseau Entreprendre Wallonie.

2. Analyse du financement

Etant indépendants, les réseaux régionaux ont des financements qui sont similaires mais qui ne viennent pas forcément des mêmes instances.

Ils jouissent de subsides régionaux en lien avec leur compétence économique. Par exemple, la région de Bruxelles finance Réseau Entreprendre Bruxelles. Ils disposent également d'une aide à l'emploi pour une durée de deux ans.

Une autre source de financement pour ces réseaux est la perception d'une cotisation, qui s'élève à 500€ par membre et par an. Ces cotisations leur permettent d'assurer leur stabilité et également de ne pas être trop dépendants des sponsors, une autre de leur source de financement.

Un dernier moyen pour subvenir, en partie, à leurs besoins est le mécénat.

Par contre, leurs activités ne sont pas payantes pour leurs membres et les entrepreneurs suivis. Elles le sont uniquement pour les personnes extérieures qui désireraient y participer.

3. Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Réseau Entreprendre	X				X		X			X

Figure 4 - Classification du Réseau Entreprendre

Le mouvement est né à Roubaix de l'initiative d'un homme, André Mulliez. Il s'est ensuite développé en France avant de s'exporter à l'international et il y a maintenant plus de 50 associations dans 6 pays répartis dans le monde.

Comme ça a déjà été avancé, l'organisation de Réseau Entreprendre fonctionne avec des réseaux régionaux par pays, gérés par des bureaux différents, comme c'est le cas en Belgique.

Au niveau des activités, ils ont deux pôles principaux : l'accompagnement par un chef d'entreprise expérimenté des nouveaux entrepreneurs et les formations aux nouveaux entrepreneurs. Cela se passe chaque mois. Ils organisent également des soirées qui permettent de rassembler tous les membres ou des événements comme lors du Salon entreprendre, ce qui leur

permet d'avoir plus de visibilité. Ces soirées et événements font partie du deuxième pôle d'activité.

Diane

1. Analyse des besoins financiers

Le plus gros coût supporté par Diane, ce sont les frais liés aux deux personnes qui s'occupent du réseau quotidiennement. Il y a donc deux salaires dont il faut s'acquitter chaque mois.

Les charges que l'on impute ensuite au réseau sont celles des activités qu'il organise tout au long de l'année.

Le bâtiment dans lequel sont hébergés les deux employés ne représente pas un coût car c'est en effet au sein des bâtiments de l'UCM que travaillent ceux-ci.

En termes de communication, auparavant, ils communiquaient principalement par papiers. Mais maintenant l'essentiel des communications se fait grâce à internet. Ils utilisent en effet les mails et leur site internet, mais aussi beaucoup les réseaux sociaux. Il y a donc très peu de frais liés à ces systèmes de communication et ce sont les 2 employés qui se chargent de faire passer les messages au travers de ces différents moyens.

Cependant, ils ont quand même quelques coûts en lien avec leur image car ils organisent certaines activités, souvent en partenariat avec d'autres organismes, qui leur permettent d'acquérir une certaine visibilité. C'est le cas, par exemple, du Trends Woman Award, qui a été réalisé cette année, en partenariat avec Trends Tendance.

2. Analyse du financement

Voyons maintenant comment Diane finance ses différents coûts. Il nous semble tout d'abord important de mettre en avant que l'UCM ne finance pas le réseau. Il trouve donc ses ressources dans d'autres domaines.

Les charges salariales sont couvertes grâce à des fonds européens. C'est le fond social européen qui leur donne les moyens de fonctionner. Le réseau a en effet répondu à un appel à projet et l'a obtenu. La programmation arrive à son terme en 2013, Diane va donc leur proposer un nouveau projet. Ils se financent également grâce à des aides de la Commission Européenne. Leurs sources sont donc essentiellement européennes.

Mais ils ont une volonté de cofinancement. C'est ainsi qu'une partie de leurs ressources viennent des Régions et de l'Agence de Stimulation Economique. Ces financements viennent en complément des fonds européens.

On remarque donc que les subsides sont la principale source de financement de Diane. Ces aides sont utilisées pour financer les salaires des deux employés.

A côté de cela, les activités organisées par le réseau s'autofinancent. Elles sont en effet payantes. Le coût de la participation varie pour les membres et les non-membres, les adhérents ne payant que le coût de revient de l'activité, contrairement aux autres. Pour les activités de plus grande ampleur, qui ont pour but d'améliorer leur visibilité, ils demandent également l'aide de sponsors.

De plus, une cotisation est demandée aux membres. Celle-ci s'élève à 160€ et permet tout d'abord d'adhérer au réseau mais aussi de bénéficier des services de l'UCM. Cependant, le montant de cette cotisation ne revient pas au réseau mais à l'UCM. Diane ne dispose donc pas de ces cotisations comme ressources financières.

3. Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Diane			X	X		X				X

Figure 5 - Classification de Diane

Le réseau Diane a été créé au sein de l'UCM. Ayant été fondé par un organisme belge, il rassemble donc des membres exclusivement en Belgique et c'est au sein de l'UCM que tout est centralisé et géré par une équipe dédiée au réseau.

Diane combine des activités de faible ampleur destinées à l'accompagnement et à la formation de ses membres avec des activités qui lui permettent une plus grande visibilité et des partenariats, comme par exemple le Trends Woman Award.

Réseau-Club ICHEC-PME

1. Analyse des besoins financiers

Pour coordonner le réseau, il y a une responsable³⁵. Il y a donc un salaire à verser chaque mois à cette personne.

Un deuxième coût que supporte le réseau est la réalisation des activités. Ce qu'il est nécessaire de financer pour les activités, ce sont les frais de catering, de location de chaises, tables, des coûts liés au son,...

En ce qui concerne la location d'un éventuel bâtiment, ils sont hébergés au sein des locaux d'ICHEC-PME, il n'y a donc pas de location à proprement parler. Ils payent néanmoins une quote-part à ICHEC-PME pour l'utilisation des bâtiments.

En ce qui concerne la communication, celle-ci ne représente pas vraiment un coût élevé, la majorité des démarches de communication se faisant au travers d'e-mails et de newsletters.

Enfin, il faut également rajouter quelques frais généraux, comme par exemple des frais comptables.

2. Analyse du financement

Le Réseau-Club fait partie de la structure de l'ICHEC-PME, celui-ci participe ainsi à son financement. C'est en effet lui qui finance le salaire de l'employée responsable du réseau.

Jusqu'à il y a 2 ans, le réseau était entièrement financé par l'ICHEC-PME. Cette situation a évolué car, maintenant, à côté du financement de l'ICHEC-PME, une partie de leurs revenus vient de contrats avec des partenaires. A partir du 1^{er} juillet, ceux-ci seront au nombre de quatre. Ce sont des entreprises qui, en général, connaissent déjà les grosses sociétés, et ont maintenant la volonté de toucher les PME.

Pour financer les activités, celles-ci sont payantes. Souvent la participation demandée est à hauteur de 15 € par personne, les membres du réseau disposant toutefois d'un tarif préférentiel par rapport aux non-membres. Cependant, les activités ne s'autofinancent pas. Elles coûtent, la plupart du temps, plus cher que ce qu'elles rapportent. Ils doivent donc trouver des fonds grâce à d'autres programmes organisés au sein de l'ICHEC-PME³⁶, qui eux s'autofinancent et amènent

³⁵ Cette employée travaille en partie pour le réseau-Club mais s'occupe aussi d'un des programmes de l'ICHEC-PME, la formation PME-PLUS

³⁶ Et non pas au sein du réseau en tant que tel

même un certain profit. Malgré cela, le fait que les animations soient payantes leur permet quand même de ne devoir travailler qu'avec peu de partenaires.

En plus de ces financements, une demande d'aide est en cours auprès des services publics. Ceux-ci avaient déjà participé au financement du réseau-club en 2011 mais à très petite échelle et sans qu'aucune demande formelle n'ait été faite. L'objectif pour cette année est donc d'obtenir un financement formel et substantiel. Un dossier sera introduit auprès des autorités publiques dans le courant de l'été 2012.

Réseau-Club ICHEC-PME a également la volonté d'élargir le service proposé aux adhérents. Pour réaliser cet objectif, une cotisation sera demandée aux membres qui désirent accéder à ces services supplémentaires. Celle-ci ne sera donc pas obligatoire.

3. Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Réseau-Club	X		X	X		X				X

Figure 6 - Classification du Réseau-Club

Le Réseau-Club a été fondé par des chefs d'entreprises qui avaient suivi les formations de l'ICHEC-PME. Il a été créé dans la structure déjà existante de cette association. Etant un programme national, et même plus particulièrement centré sur Bruxelles et la Wallonie, il a uniquement une portée nationale. Il est géré dans les bureaux de l'ICHEC-PME et n'est pas déployé de manière régionale. Du point de vue des activités, en plus des formations, visites d'entreprises, etc, ils organisent également deux fois par an des soirées de plus grande ampleur.

Apm

1. Analyse des besoins financiers

Les activités sont les frais les plus importants auxquels fait face le réseau. Des animateurs s'occupent des clubs mensuels et des experts participent ponctuellement à ces réunions. Ces personnes sont rémunérées.

En plus des clubs, le réseau organise tous les ans une union du réseau. Une fois sur deux, cette union a lieu au niveau local, c'est-à-dire entre les 400 membres d'APM Belux.

Pour ce qui est de la gestion à proprement parler d'Apm, des personnes représentant 1,5 équivalent temps plein (ETP) sont employées. Cela amène donc des charges salariales mensuelles à hauteur d'1,5 ETP.

En ce qui concerne la communication, ils ont peu de frais. Ils n'ont pas pour but de véhiculer une image de prestige.

La location du bâtiment pour accueillir les employés est un autre coût que supporte Apm Belux, mais il représente une faible proportion du budget.

A ces charges, il faut également rajouter les frais qu'ils doivent payer à la fiduciaire qui s'occupe de leur comptabilité.

2. Analyse du financement

L'ensemble de leurs ressources financières est constitué par les cotisations des membres. Celles-ci couvrent tous les frais auxquels ils font face. Elles s'élèvent à 3.450 € par an pour les adhérents.

Ils ne font absolument pas appel à des subsides ou des sponsors, ni à toute autre forme de financement. L'indépendance est une de leur valeur principale, il y a donc une volonté de leur part de ne pas dépendre de telles ressources.

3. Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Apm	X				X	X				X

Figure 7 - Classification d'Apm

Apm a été mis en place par Pierre Belon. Il est aujourd'hui développé dans plusieurs pays d'Europe et aussi, par exemple, aux Caraïbes ou dans l'océan Indien. En Belgique, une ASBL située à Liège a été créée pour gérer l'Apm Belux.

Le réseau fonctionne sous forme de rencontre mensuelle par clubs, mais ils organisent aussi, une fois par an, une union de tout le réseau, soit à l'échelle mondiale, soit au niveau national.

Kauri

1. Analyse des besoins financiers

Si nous analysons la situation de Kauri, ce réseau présente les cinq besoins financiers relevés dans la *Partie II - Financement des réseaux- Caractérisation des besoins financiers*. Les budgets liés à ces besoins sont repris dans un document faisant partie du compte rendu de leur assemblée générale du 27 mars 2012 et qui est disponible sur internet³⁷. Le budget annuel dont ils ont besoin tourne autour des 200.000 €.

Tout d'abord, l'équipe Kauri est composée de 2 employés qu'il faut payer mensuellement. Cette charge est la plus importante. Elle représente plus de la moitié des coûts (les charges salariales sont estimées à 113.500 € pour 2012).

La communication représente également un coût important. Dans leur budget, ils mettent ensemble la communication et les frais ICT (Information and Communication Technologies). Plusieurs éléments y sont repris comme la gestion du site internet, la location de photographes pour les événements, la publicité, les traductions, etc. cela représente un coût d'environ 27.750 € pour 2012. Ils ont pour projet cette année de renouveler leur site internet. Cela a été budgété dans les frais 2012.

Il faut aussi compter les frais de location du bâtiment pour héberger cette équipe de travailleurs. Bien que Kauri ait été créé au sein d'une ONG déjà existante³⁸, il a son propre bureau où travaille son équipe. Ces charges pourraient atteindre un montant d'environ 12.000 € pour l'année 2012.

Il y a également les coûts liés aux activités. Etant donné que Kauri existe depuis 15 ans, ses responsables veulent organiser un grand événement. Celui-ci entraînera de gros frais pour l'année 2012 (environ 25.000 €).

Concernant les activités, elles se font généralement chez les membres, ils ne louent jamais de salle pour les organiser. De plus, ils demandent également la contribution de certains membres pour offrir le catering. Le seul coût que Kauri ait à sa charge, ce sont des frais de communication, c'est-à-dire des coûts pour envoyer les invitations, préparer les documents, louer un photographe, etc.

³⁷ Kauri, 2012, « begroting 2012 », http://www.kauri.be/Uploads/Documents/doc_1618_CLML.pdf, page consultée le 18/06/2012

³⁸ L'ONG *Iles de Paix* en Flandres

A ces quatre grands postes, peuvent se rajouter quelques frais annexes, comme des assurances, des frais comptables, etc. Mais ceux-ci restent assez limités.

Pour l'année 2012, nous voyons donc que Kauri a trois grands domaines à financer. Ce sont les frais de personnel, de communication et l'organisation de l'événement pour ses 15 ans.

Et de manière plus générale, les grands besoins financiers que Kauri doit couvrir sont les charges salariales, la communication et les frais de location de bâtiment.

2. Analyse du financement

L'**unique source** qu'utilise Kauri pour se financer, ce sont les **cotisations** de ses membres. Cela relève d'un choix stratégique. Il s'explique par deux raisons. Tout d'abord, le réseau ne veut pas être en concurrence avec ses membres en ce qui concerne les financements de l'Etat destinés au développement durable. Et ensuite, il estime que c'est une situation saine d'exister grâce à ses membres.

Ce choix a bien sûr le désavantage de le limiter dans sa croissance. Il pourrait être plus grand et faire davantage de choses s'il disposait également de subsides ou d'autres sources de financements.

Le montant des cotisations varie en fonction du nombre d'employés par entreprise. Les ASBL payent 150 €. Les entreprises qui emploient entre 1 et 3 personnes payent 300 €. Entre 4 et 10 employés c'est 500 €. Entre 11 et 50 employés, la cotisation s'élève à 750 €. Si l'entreprise dispose de 51 à 100 employés, elle paye 1000 € et de 101 à 250 employés, c'est 1500 €. Enfin, si une entreprise emploie plus de 250 personnes, sa cotisation s'élève à 2500 €. Il y a une exception pour les entreprises qui emploient moins de 250 personnes mais qui ont plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Ces entreprises payent elles aussi 2500 € de frais d'adhésion.³⁹

3. Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Kauri			X	X		X				X

Figure 8 - Classification de Kauri

³⁹ Kauri, 2012, « Huishoudelijk reglement 2012 », http://www.kauri.be/Uploads/Documents/doc_1605_VK BK.pdf, page consultée le 20/06/2012

Kauri a été créé au sein de d'une ONG belge. C'est un réseau à vocation nationale qui est géré dans un bureau à Bruxelles. Ils organisent des activités de réseautage entre les membres, mais aussi quelques activités plus importantes, comme notamment, cette année, une activité pour leurs 15 ans.

Business & Society

1. Analyse des besoins financiers

L'équipe de Business & Society est composée de 6 personnes. Les charges salariales représentent la plus grosse dépense à laquelle doit faire face le réseau. Ils doivent également financer la location d'un bureau pour accueillir ces 6 employés.

Les activités, quant à elles, ne demandent pas un budget très important car elles se font, pour la grande majorité, directement chez les membres. C'est donc eux qui prennent en charge les frais liés au catering, etc. L'ASBL organise cependant quelques événements elle-même, en partenariat avec la FEB (Fédération des Entreprises de Belgique). Les frais liés à ces activités sont donc divisés par deux. Lors de ce genre d'événements, l'entrée est payante pour les personnes non-membres qui désirent y participer. Cela permet donc de financer une partie de ces activités.

Mais en général, elles se passent chez les membres et ne demandent donc pas que Business & Society débloque un budget pour leur organisation.

En ce qui concerne la communication, peu d'argent est dédié à l'externe, celle-ci reste surtout interne au réseau. Il y a certains coûts liés aux événements qu'ils organisent comme, par exemple, les awards, car ceux-ci ont aussi pour but d'attirer de nouvelles entreprises à participer. Il faut donc communiquer autour de ces événements.

Une autre partie des coûts de communication sont ceux liés à l'impression des publications qu'ils produisent sur des thèmes spécifiques à la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Mais, dans l'ensemble, ils consacrent peu d'argent à la communication.

Les frais principaux sont donc les salaires et la location d'un bureau. Les activités et surtout la communication restent, quant à elles, plus secondaires.

2. Analyse du financement

Leur plus importante source de financement provient des cotisations payées par leurs membres. Celles-ci financent environ 60% de leurs besoins financiers. Le montant de ces cotisations varie en fonction de la taille de l'entreprise membre. Il est de 1000 € si l'entreprise emploie moins de 50 employés, de 3750 € si elle a entre 51 et 250 employés et de 6250 € si elle dispose de plus de 250 employés.

En plus de ces cotisations, ils reçoivent également une aide du fond des entreprises, pour lequel la FEB donne une partie de son budget, et qui revient donc ensuite à Business & Society.

Il faut aussi prendre en compte les subsides auxquels ils font appel pour financer certains de leurs projets.

Enfin, comme dit précédemment, les activités organisées en partenariat avec la FEB sont payantes pour les personnes n'étant pas membres.

3. Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Business & Society	X				X	X		X		

Figure 9 - Classification de Business & Society

D'un point de vue européen, l'association CSR Europe, dont fait partie Business & Society, a vu le jour en 1995 grâce à un groupe de dirigeants d'entreprises. En Belgique, Business & Society⁴⁰ a été créée par Christian Leysen en 1998. Il fait donc partie de la plateforme CSR Europe qui regroupe les associations Business & Society présentes en Europe. B&S Belgium couvre toute la Belgique et est géré à Bruxelles. Ils organisent de nombreuses activités comme, par exemple, des séances thématiques, mais ne mettent pas au point des grosses activités dont le but est d'apporter de la visibilité.

⁴⁰ A l'époque appelé le « Réseau Belge des Entreprises pour la Cohésion Sociale »

SAW-B

1. Analyse des besoins financiers

Les frais les plus importants auxquels doit faire face SAW-B sont ceux liés au personnel. Les personnes travaillant pour l'ASBL sont au nombre de 12, cela représente donc des charges très élevées (584.674 € en frais de personnel pour 2011⁴¹).

On doit ensuite imputer à l'organisation les coûts des activités. Ceux-ci se sont, en effet, élevés à 168.347€ pour 2011.

Les frais de fonctionnement, dans lesquels est reprise la location des bureaux pour accueillir l'équipe de SAW-B, sont les troisièmes coûts les plus importants que doit supporter l'ASBL (76.280€ pour 2011). Ses bureaux sont situés à trois endroits en Belgique (Monceau-Sur-Sambre, Bruxelles et Liège), ils doivent donc financer la location de trois bâtiments différents.

En ce qui concerne la communication, il y a 2 employées affectées spécifiquement à cette fonction⁴². Il y a également l'ensemble des supports de communication à prendre en compte. Ces frais sont donc liés, d'une part aux frais de personnel pour les salaires des 2 employées et, d'autre part, aux frais de production des activités et de fonctionnement pour tout ce qui a trait aux supports (site internet, revues, journaux,...).

Les activités organisées par SAW-B ont toutes, in fine, la volonté de véhiculer une image de prestige. Il y a donc des frais d'image reliés aux frais d'organisation de chaque activité.

Ils supportent également des frais généraux comme des frais bancaires, d'assurances ...

2. Analyse du financement

En ce qui concerne maintenant la façon dont SAW-B finance ses coûts, il a plusieurs sources à sa disposition.

La majeure partie de son financement provient des subsides. On distingue ceux-ci en deux catégories que sont les subventions structurelles, qui regroupent notamment les aides à l'emploi mais aussi les subventions liées à l'agence conseil et à l'éducation permanente, et les subsides ponctuels qui sont liés à des projets. Ces aides représentent environ les trois quarts du financement de SAW-B.

⁴¹ SAW-B, 2012, « Assemblée générale. Un mouvement pour l'alternative économique et sociale », AG du 4 juin 2012, p. 57, <http://www.saw-b.be/saw/rapport2011.pdf>, page consultée le 08/07/2012

⁴² Une chargée de communication et une graphiste

A côté de cela, l'association se finance également au travers de la vente et de la prestation de services. Elle fait, par exemple, de la prestation de service en communication ou de la consultance grâce à l'agence conseil.

SAW-B perçoit aussi des cotisations de la part de ses membres mais cela ne contribue qu'à une faible part de son financement.

3. Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
SAW-B	X			X			X	X		

Figure 10 - Classification de SAW-B

SAW-B est né de la volonté de rassembler des alternatives économiques. Cette initiative était portée par un homme, Max Delespesse. L'association est active au niveau de la Wallonie et de Bruxelles. Elle a des bureaux à Monceau-sur-Sambre, Bruxelles et Liège. En ce qui concerne les animations, ils n'organisent pas spécifiquement de gros événement pour faire connaître l'association mais fonctionnent plutôt avec de plus petites activités.

Entrepreneurs d'avenir

1. Analyse des besoins financiers

Une charge à laquelle doit faire face le réseau est celle de la rémunération de l'employée qui travaille sur la coordination du réseau. Elle est aidée par des stagiaires et également par le fondateur d'Entrepreneurs d'avenir, Jacques Huybrechts. Mais ce dernier, étant tout d'abord fondateur du CHK⁴³, s'occupe de l'ensemble des projets de cette organisation.

Cette coordination se fait dans les locaux du CHK à Paris. Ce n'est donc pas le réseau en tant que tel qui supporte les coûts liés au bâtiment.

Ils mettent en place plusieurs activités, généralement de grande ampleur, qui représentent un autre besoin financier. Ils organisent notamment un grand événement tous les 2 ans, le parlement des Entrepreneurs d'avenir, qui engendre un coût assez considérable.

⁴³Le CHK est l'organisme qui héberge le réseau

2. Analyse du financement

Ils ne se financent, pour le moment, qu'à l'aide d'une unique source, le sponsoring. Ce sponsoring n'est apporté que par une seule entreprise, Generali, une compagnie d'assurances. Cependant, ils sont actuellement à la recherche d'un deuxième partenaire. Ils ont en effet pour objectif de se déployer au sein du territoire, d'avoir des représentants en région et également des lieux de rencontres pour les Entrepreneurs d'avenir. Un deuxième partenariat financier pourrait donc les aider dans ce projet.

Ils reçoivent néanmoins, en plus de l'aide de Generali, des financements ponctuels pour organiser leurs grands événements. Ces aides peuvent être publiques ou privées. De temps à autre, elles se font également en nature, comme par exemple lorsqu'on leur prête le lieu pour réaliser l'activité.

3. Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Entrepreneurs d'avenir	X		X	X		X			X	

Figure 11 - Classification d'Entrepreneurs d'avenir

Entrepreneurs d'avenir émane de la volonté de Jacques Huybrechts, créateur du CHK, l'organisme qui héberge le réseau. Il a donc été créé au sein de cette organisation. Il est actif dans toute la France et est géré à Paris. Comme dit précédemment également, il organise principalement des gros événements.

Analyse des résultats

Cette partie a pour but de rassembler les informations obtenues lors des entretiens afin de répondre aux hypothèses qui animaient cette étude. Nous verrons ainsi si les réseaux se financent de manières différentes ou si un modèle unique de financement peut ressortir. Cette partie nous permettra également d'observer si les critères mis en avant dans la *partie II - Choix des réseaux - Classification des réseaux* se révèlent avoir une influence sur le financement et si des « sous-modèles financiers » peuvent ressortir en fonction de ces éléments.

Hypothèse de départ

La première hypothèse qui était mise à l'épreuve dans cette étude était : « *Les réseaux d'entrepreneurs utilisent des modes de financement différents* »

Prenons maintenant les éléments relevés lors des interviews et mis en avant dans le point précédent, concernant la manière dont se financent les réseaux. Ceux-ci sont repris dans le tableau ci-dessous : *figure 12 - Sources de financement par réseau*.

SOURCES DE FINANCEMENT	IMPORTANCE DE LA SOURCE	RESEAUX									
		CJD	FCE	Réseau Entreprendre Belgique	Diane	Réseau- Club	Apm	Kauri	Business & Society	SAW-B	Entrepren eurs d'avenir
Cotisations	PRINCIPALE	X	X				X	X	X		
	SECONDAIRE			X						X	
Sponsoring	PRINCIPALE					X					X
	SECONDAIRE		X	X	X						
Subsides	PRINCIPALE			X	X					X	
	SECONDAIRE		X			X			X		X
Mécénat	PRINCIPALE										
	SECONDAIRE			X							
Activités payantes	PRINCIPALE										
	SECONDAIRE		X		X	X					
Prestation de services	PRINCIPALE										
	SECONDAIRE									X	
Autres	PRINCIPALE					X					
	SECONDAIRE										

Figure 12 - Sources de financement par réseau

Avant de réaliser cette étude, nous avons intuitivement la sensation qu'un modèle unique de financement pour les réseaux d'entrepreneurs ne pourrait ressortir. Cette tendance a été confirmée par notre étude. En effet, au vu de notre analyse et du tableau en ressortant, il est clair qu'un modèle unique de financement pour les réseaux d'entrepreneurs n'est pas envisageable. Notre

hypothèse de départ est donc vérifiée, les réseaux d'entrepreneurs n'utilisent pas un seul modèle mais bien plusieurs modes de financements différents.

Grâce à la *figure 12*, nous pouvons observer deux choses importantes. Tout d'abord, les réseaux n'ont souvent pas qu'une seule source de financement. Et deuxièmement, même s'ils disposent, la plupart du temps, de plusieurs financements, ceux-ci ne sont pas les mêmes pour tous les réseaux. En effet, certains financent la majorité de leurs activités grâce aux cotisations, d'autres grâce à des subsides (européens ou régionaux pour la plupart). Enfin, la voie du sponsoring est également souvent relevée.

Même si ces trois sources sont les principales relevées grâce à notre étude, elles ne se retrouvent cependant pas toutes chez tous les réseaux. Elles peuvent également très bien être secondaires pour certains réseaux, alors qu'elles sont le mode principal pour d'autres.

Il est cependant important de noter que les **cotisations** sont une source **très souvent utilisée**. Seul 3 réseaux sur les 10 étudiés ne les emploient pas du tout. De plus, la moitié de notre échantillon les choisit comme financement principal. Les subsides sont autant utilisés, mais moins de manière principale.

Il faut aussi mentionner qu'à côté de ces trois grands financements, il existe d'autres sources que nous avons mises en avant dans la *partie II – Financement des réseaux – Caractérisation des sources de financement*. Même si elles ne sont, souvent, pas utilisées pour financer la partie principale des coûts, elles restent un complément intéressant pour ces réseaux. Et là aussi, les fonds vers lesquels ils se tournent ne sont pas toujours les mêmes.

Un **modèle unique** pour tous les réseaux, du point de vue financier, est donc, dans ce cas, **impossible à faire émerger**. Et même si trois sources se révèlent être utilisées principalement, nous ne pouvons pas vraiment observer de modèles que suivraient les réseaux en fonction de la source principale qu'ils choisissent.

Il serait cependant intéressant de croiser cette *figure 12* avec un tableau reprenant les besoins financiers par réseau. En effet, il se peut que les moyens par lesquels se financent les réseaux soient liés aux charges qu'ils doivent supporter, certains faisant face à plus de charges que d'autres. Voici donc un tableau reprenant ces besoins financiers par réseau :

BESOINS FINANCIERS	RESEAUX									
	CJD	FCE	Réseau Entreprendre Belgique	Diane	Réseau- Club	Apm	Kauri	Business & Society	SAW-B	Entrepren eurs d'avenir
Charges salariales			X	X	X	X	X	X	X	X
Location de bâtiment(s)			X			X	X	X	X	
Frais liés aux activités	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Frais de communication		X					X		X	
Autres frais		X	X		X	X	X		X	

Figure 13 - Besoins financiers par réseau

Si nous prenons, par exemple, Kauri et SAW-B, qui ont les mêmes besoins financiers, et, qui plus est, sont tous deux des réseaux d'entreprises, nous observons que dans les sources de financement, ceux-ci ont des moyens financiers assez différents. SAW-B se finance en effet en très grande partie par des subsides, les cotisations ne représentant qu'une part extrêmement faible de son financement. Tandis que chez Kauri, les cotisations sont l'unique source utilisée. Si l'on prend un autre exemple, on observe que le résultat est le même : Diane et Entrepreneurs d'avenir font face aux mêmes postes de dépenses, cependant lorsque l'on regarde leurs financements, ils sont tout à fait distincts. Diane utilise principalement les subsides pour subvenir à ses besoins et ne fait appel au sponsoring que pour certaines de ses activités. Entrepreneurs d'avenir n'existe pratiquement que grâce au sponsoring. Ce constat est le même pour d'autres fédérations ayant des postes de dépenses similaires.

Cela nous amène donc à conclure que, même si l'on prend en compte les charges spécifiques aux réseaux pour analyser leur financement, nous ne pouvons faire ressortir aucun modèle précis.

Il apparaît ainsi, au vu de cette première analyse, que les réseaux semblent se financer chacun à leur manière en fonction de leurs préférences et sûrement des opportunités qui s'offrent à eux.

Mais voyons maintenant si, en fonction de certains critères propres à leur fonctionnement, certains réseaux peuvent être reliés entre eux et, de ce fait, si des modèles intermédiaires de financement peuvent être mis en avant.

Sous-hypothèses

Nous avons mis en exergue le fait qu'un modèle unique de financement pour tous les réseaux d'entrepreneurs n'existe pas. Dans la *partie II*, nous avons relevé plusieurs caractéristiques qui pourraient avoir un impact sur les modes de financement des réseaux d'entrepreneurs. Nous allons maintenant voir si celles-ci ont de l'influence sur les modèles de financement de ces fédérations et ainsi tester les sous-hypothèses que nous avons formulées.

1. Sous-hypothèse 1

La première hypothèse concernant les critères de caractérisation des réseaux était : « *l'origine dont émane le réseau influence son financement* ».

Voyons maintenant ce qu'il en est au vu de la classification des réseaux et des informations obtenues lors des entretiens.

ORIGINE	RESEAUX	SOURCES DE FINANCEMENT PRINCIPALES		
		Cotisations	Sponsoring	Subsides
Volonté de personnes	CJD	X		
	FCE	X		
	Réseau Entreprendre			X
	Réseau-Club		X	
	Apm	X		
	Business & Society	X		
	SAW-B			X
	Entrepreneurs d'avenir		X	
Créé au sein d'un organisme déjà existant	Diane			X
	Réseau-Club		X	
	Kauri	X		
	Entrepreneurs d'avenir		X	
Volonté de l'Etat				

Figure 14 - Sources de financement en fonction de l'origine

ORIGINE	RESEAUX	BESOINS FINANCIERS				
		Charges salariales	Location de bâtiment	Frais liés aux activités	Frais de communication	Autres frais
Volonté de personnes	CJD			X		
	FCE			X	X	
	Réseau Entreprendre	X	X	X		X
	Réseau-Club	X		X		X
	Apm	X	X	X		X
	Business & Society	X	X			
	SAW-B	X	X	X	X	X
	Entrepreneurs d'avenir	X		X		
Créé au sein d'un organisme déjà existant	Diane	X		X		
	Réseau-Club	X		X		X
	Kauri	X	X	X	X	X
	Entrepreneurs d'avenir	X		X		
Volonté de l'Etat						

Figure 15 - Besoins financiers en fonction de l'origine

La première chose à mentionner est que le fait d'avoir été créé sous l'impulsion de l'Etat aurait pu avoir une forte influence sur le financement des réseaux. En effet, ils auraient alors très certainement pu bénéficier directement des aides offertes par l'Etat. Or, dans l'ensemble des réseaux que nous avons étudiés, aucun n'émerge de la volonté du gouvernement. La grande majorité a été créée grâce à l'initiative de personnes qui avaient repéré ce besoin des entrepreneurs d'être regroupés et soutenus dans un réseau.

Ce que l'on peut néanmoins analyser, c'est si le fait que la fédération a été créée au sein d'un organisme déjà existant ou pas conduit à une différence dans le choix des sources financières et dans les besoins financiers.

Tout d'abord, en observant la *figure 14*, nous remarquons qu'au niveau du financement, il n'y a pas vraiment de tendance qui ressort, que le réseau soit né spontanément ou au sein d'un organisme préexistant.

Quand on s'intéresse aux besoins financiers, le constat est presque le même. Mais il faut quand même relever une exception concernant les charges liées à la location d'un bâtiment. En effet, les

réseaux créés au sein d'une organisation existante n'ont souvent pas de frais de location de bâtiment à prendre en compte dans leur budget. Ils sont hébergés dans leur organisme de référence et ne doivent donc pas s'occuper de chercher un bâtiment pour accueillir leurs travailleurs. Comme on peut le voir dans la *figure 15*, cela est vrai pour 3 des 4 réseaux créés par une autre structure. Ce n'est en effet pas le cas pour Kauri qui, lui, s'est implanté dans un autre bâtiment que celui de son organisme créateur. Les réseaux Diane, Réseau-Club ICHEC-PME et Entrepreneurs d'avenir sont, quant à eux, tous trois abrités au sein de leur structure de référence.

2. Sous-hypothèse 2

La deuxième hypothèse qui pourrait nous amener à un modèle multidimensionnel est : *« l'ampleur géographique du réseau a un effet sur son financement »*.

Par ampleur géographique, nous entendons : si le réseau est développé dans d'autres pays, c'est-à-dire internationalement, ou s'il est uniquement déployé en Belgique (ou en France le cas échéant).

DEVELOPPEMENT	RESEAUX	SOURCES DE FINANCEMENT PRINCIPALES		
		Cotisations	Sponsoring	Subsides
National	Diane			X
	Réseau-Club		X	
	Kauri	X		
	SAW-B			X
	Entrepreneurs d'avenir		X	
International	CJD	X		
	FCE	X		
	Réseau Entreprendre			X
	Apm	X		
	Business & Society	X		

Figure 16 - Sources de financement en fonction du développement national ou international

DEVELOPPEMENT	RESEAUX	BESOINS FINANCIERS				
		Charges salariales	Location de bâtiment	Frais liés aux activités	Frais de communication	Autres frais
National	Diane	X		X		
	Réseau-Club	X		X		X
	Kauri	X	X	X	X	X
	SAW-B	X	X	X	X	X
	Entrepreneurs d'avenir	X		X		
International	CJD			X		
	FCE			X	X	
	Réseau Entreprendre	X	X	X		X
	Apm	X	X	X		X
	Business & Society	X	X			

Figure 17 - Besoins financiers en fonction du développement national ou international

Là encore, que ce soit au niveau du financement en tant que tel ou des besoins financiers, il n'y a pas de grandes tendances qui émergent dans le cas où le réseau est développé internationalement ou si au contraire, il reste borné aux frontières de la Belgique. Cela n'est pas vraiment étonnant. Nous avons pu relever lors des entretiens que l'ensemble des réseaux ayant des structures à l'étranger, sont en fait indépendants en fonction du pays. Les réseaux nationaux sont tout à fait indépendants dans leur gestion et dans leur fonctionnement. C'est également le cas pour leurs dépenses et leur manière de se financer. Il est rare d'avoir un organisme qui chapeaute l'ensemble des réseaux présents dans les différents pays. Cependant, c'est par exemple le cas pour Business & society ou Apm. Pour Business & Society, ils sont repris sous la plateforme CSR Europe qui reprend l'ensemble des associations Business & Society présentes en Europe. Et concernant Apm, c'est une entité à Paris qui gère le reste du monde. Mais malgré le fait d'avoir une plateforme ou un organisme de référence pour tous les pays, les associations nationales restent néanmoins tout à fait indépendantes.

Toutefois, nous pouvons tout de même relever un élément interpellant qui ressort de la *figure 16*: les réseaux développés à l'international ne semblent pas se tourner vers le sponsoring pour financer la majeure partie de leurs dépenses (FCE et Réseau Entreprendre l'utilise quand même

mais de manière tout à fait secondaire⁴⁴). Deux pistes pourraient expliquer ce phénomène. Tout d'abord, les réseaux internationaux ne sont peut-être pas actifs dans tous les pays où l'entreprise sponsor agit. Il n'est donc pas vraiment intéressant pour les entreprises de sponsoriser une organisation qui est active seulement dans certains pays qu'elles veulent viser. Ou alors, au contraire, le réseau est peut-être actif dans des pays qui n'intéressent pas les entreprises sponsors, elles ne veulent donc pas subsidier une telle organisation.

Par rapport à ce deuxième critère de choix, il y a donc un sous-modèle qui ressort: **les réseaux internationaux ne se financent pas, de manière majoritaire, au travers du sponsoring.**

3. Sous-hypothèse 3

L'hypothèse suivante ayant retenu notre attention était : « *le déploiement du réseau en Belgique a une influence sur son financement* ».

En effet, que le réseau soit géré par un seul centre ou alors par plusieurs centres répartis dans les régions peut avoir un effet sur son financement et sur ses besoins financiers. Du point de vue du financement, cela peut, par exemple, avoir une influence sur une source comme les subsides, ceux-ci pouvant être régionaux. En effet, le fait d'avoir une aide ou pas et le montant de cette aide peuvent être différents en fonction de la région où on se trouve. En ce qui concerne les besoins financiers, la différence peut se remarquer à différents niveaux, comme par exemple pour la location des bâtiments. De fait, si le réseau a plusieurs implantations en Belgique, cela impliquera sûrement le financement de plusieurs bâtiments. Ceux-ci accueilleront aussi certainement des équipes différentes pour gérer les fédérations par région, il y aura donc différents salaires à payer. Cette structure pourrait également avoir de l'influence sur d'autres frais comme la communication ou les activités. Ces dernières devraient en effet avoir lieu en fonction des régions dans lesquelles est situé le réseau, ce qui n'est pas le cas pour un réseau ayant un ancrage unique dans le pays.

Voyons maintenant ce qu'il en est au vu des informations que nous ont été fournies lors des entretiens. Celles-ci sont résumées dans les *figures 18 et 19* suivantes.

⁴⁴ Voir *figure 12 – Sources de financement par réseau*, p. 60

DEPLOIEMENT	RESEAUX	SOURCES DE FINANCEMENT PRINCIPALES		
		Cotisations	Sponsoring	Subsides
Plusieurs centres ou sous-réseaux dans le pays	FCE	X		
	Réseau Entreprendre			X
	SAW-B			X
Un seul centre qui gère le réseau	CJD	X		
	Diane			X
	Réseau-Club		X	
	Apm	X		
	Kauri	X		
	Business & Society	X		
	Entrepreneurs d'avenir		X	

Figure 18 - Sources de financement en fonction du déploiement dans le pays

Les sources restent assez diversifiées, que les réseaux soient divisés en plusieurs centres ou pas. Cependant, il y a quand même un élément qui peut ressortir de ce tableau. On observe en effet que les réseaux qui se divisent en plusieurs centres ou sous-réseaux dans les régions ne se financent pas, du moins pas de manière majoritaire, au travers du sponsoring. Cela pourrait se justifier par le fait que démarcher des entreprises de manière locale, et non nationale, demande plus de temps et coûte donc plus cher. Il est en effet plus simple de prospecter une entreprise qui sponsorisera directement le réseau national. Une seule équipe peut s'en occuper, tandis que s'il faut démarcher les entreprises au niveau régional, c'est chaque équipe régionale qui doit s'en charger. Cela demande donc plus de temps, mais occupe aussi plus de main-d'œuvre. De plus, il est plus facile de « vendre » aux entreprises, et particulièrement aux grandes entreprises, un projet qui leur offrira une visibilité nationale, plutôt qu'un projet qui ne leur offrira qu'une visibilité régionale.

IMPLANTATION	RESEAUX	BESOINS FINANCIERS				
		Charges salariales	Location de bâtiment	Frais liés aux activités	Frais de communication	Autres frais
Plusieurs centres ou sous-réseaux dans le pays	FCE			X	X	
	Réseau Entreprendre	X	X	X		X
	SAW-B	X	X	X	X	X
Un seul centre qui gère le réseau	CJD			X		
	Diane	X		X		
	Réseau-Club	X		X		X
	Apm	X	X	X		X
	Kauri	X	X	X	X	X
	Business & Society	X	X			
	Entrepreneurs d'avenir	X		X		

Figure 19 - Besoins financiers en fonction du déploiement dans le pays

Au niveau des besoins financiers, aucun élément en particulier ne peut être mis en avant au vu de la *figure 19*. Il faut cependant garder en tête que pour ceux qui utilisent un bâtiment, lorsque qu'ils sont divisés en sous-réseaux ou disposent de plusieurs structures d'organisation au sein du pays, ces frais de location de bâtiment sont plus conséquents. C'est le cas pour le Réseau Entreprendre et SAW-B.

Nous pouvons donc conclure que la **sous-hypothèse 3** est effectivement **vraie**. Le fait d'être déployé à plusieurs endroits dans le pays a un impact sur le financement car nous avons observé que **les réseaux présents physiquement à plusieurs endroits en Belgique ne se tournent pas vers le sponsoring** pour leur financement principal.

4. Sous-hypothèse 4

La dernière sous-hypothèse qui nous occupait était formulée comme suit : « *Les types d'activités qu'organise le réseau ont une influence sur son financement* ».

Pour voir ce qu'il en est de cette hypothèse, nous allons tout d'abord voir comment les fédérations financent, non pas l'ensemble de leur structure, mais plus spécifiquement leurs **activités**. Cela est représenté dans la *figure 20* ci-dessous :

RESEAUX	ACTIVITES FINANCEES PAR:			
	Cotisations	Sponsoring	Subsides	Activités payantes
CJD	X			
FCE		X		X
Réseau Entreprendre		X		X (pour les non-membres)
Diane		X		X
Réseau-Club				X
Apm	X			
Kauri	X			
Business & Society				X (pour les non-membres)
SAW-B			X	
Entrepreneurs d'avenir		X		

Figure 20 - Financement des activités

Pour financer les activités, différentes ressources sont utilisées. Celles-ci sont en effet assez diverses. Néanmoins, nous pouvons remarquer plusieurs choses au vu de ce tableau. Tout d'abord, ceux qui financent leurs activités grâce aux cotisations ne font pas payer d'entrée aux participants. Cela semble en effet assez logique de ne pas demander aux membres des coûts supplémentaires de participation aux événements alors que les réseaux utilisent déjà leurs frais d'adhésion pour organiser ces activités. Les organisations qui subviennent aux coûts des activités grâce à des subsides ne réclament pas non plus d'entrée lors des animations. Par contre, ceux qui fonctionnent avec du sponsoring font, eux, souvent appel aux droits d'entrée lors des événements et activités.

Le recours au paiement d'une entrée lors des activités est, quant lui, une ressource assez répandue pour financer ce besoin.

Une remarque doit être faite sur le réseau Business & Society qui n'a, en fait, pas vraiment de frais liés à l'organisation d'activités, celles-ci se déroulant chez ses membres. Ils financent simplement de temps en temps des activités faites en partenariat avec un autre organisme, la FEB, et pour ces événements-là, il y a un droit d'entrée qui est demandé pour les non-membres. Il en est de même pour FCE, mais ce réseau organise tout de même plus d'activités pour lesquelles il s'occupe directement de l'organisation et du financement.

Voyons maintenant si les types d'activités des fédérations ont une influence sur leur financement général. Comme dit précédemment, nous avons relevé trois types de scénarios possibles concernant les activités. Le premier scénario consiste à organiser de nombreuses activités de petite et moyenne ampleur. Le deuxième représente le fait d'organiser une ou quelques activités de plus grande ampleur qui véhiculent souvent une image de prestige. Le dernier combine ces deux catégories d'activités. Voici le tableau qui reprend les différents scénarios dans lesquels se trouvent les réseaux ainsi que leurs ressources financières :

SCENARIOS	RESEAUX	SOURCES DE FINANCEMENT PRINCIPALES		
		Cotisations	Sponsoring	Subsides
Scénario 1	CJD	X		
	Business & Society	X		
	SAW-B			X
Scénario 2	Entrepreneurs d'avenir		X	
Scénario 3	FCE	X		
	Réseau Entreprendre			X
	Diane			X
	Réseau-Club		X	
	Apm	X		
	Kauri	X		

Figure 21 - Sources de financement en fonction des scénarios d'activités

Là encore, les sources de financement restent assez diversifiées. Mais nous pouvons remarquer que les réseaux qui n'organisent que des activités de faible ampleur, ne font pas appel au sponsoring comme financement principal. Il est vrai que le recours au sponsoring se fait souvent

pour des événements à plus grande échelle car c'est dans ce cas-là que cette source peut être au mieux valorisée. Il est donc logique que les réseaux n'organisant pas ce type d'événements ne se tournent pas principalement vers le sponsoring. Ainsi, nous observons grâce à cette analyse que le type d'activités organisé par le réseau a effectivement une certaine influence sur son financement, du moins en ce qui concerne le sponsoring. La sous-hypothèse 4 est donc vérifiée.

Si ces réseaux ont pu être classés en fonction de leurs sortes d'activités, c'est bien sûr qu'ils présentent tous dans leurs besoins financiers, des frais d'organisation d'activités⁴⁵. Une exception doit être faite pour Business & Society. L'association organisant très peu d'activités à son propre compte, cet élément n'avait pas été relevé dans le tableau des besoins financiers (*figure 13*). Cependant, comme dit précédemment, ils organisent de temps en temps un événement en collaboration avec la FEB. C'est donc cette activité qui a été analysée pour étudier la sous-hypothèse 4.

Autres analyses

Il serait également pertinent, au vu des réseaux qui ont été étudiés, de réaliser quelques analyses complémentaires. En effet, dans le but d'élargir notre étude, nous avons décidé d'analyser des réseaux d'entreprises ainsi que des réseaux d'entrepreneurs français. Il serait donc maintenant intéressant de voir si ceux-ci présentent des particularités du point de vue du financement par rapport aux réseaux d'entrepreneurs « classiques » belges.

1. Réseaux d'entrepreneurs versus réseaux d'entreprises

Dès lors, nous allons premièrement analyser s'il y a une différence entre le financement des réseaux d'entrepreneurs et ceux d'entreprises. Pour cela, reprenons le tableau initial que nous avons utilisé pour vérifier l'hypothèse de base dans lequel nous avons mis en avant les fédérations d'entreprises :

⁴⁵ Voir *figure 13 – Besoins financiers par réseau*

SOURCES DE FINANCEMENT	IMPORTANCE DE LA SOURCE	RESEAUX									
		CJD	FCE	Réseau Entreprendre Belgique	Diane	Réseau-Club	Apm	Kauri	Business & Society	SAW-B	Entrepreneurs d'avenir
Cotisations	PRINCIPALE	X	X				X	X	X		
	SECONDAIRE			X						X	
Sponsoring	PRINCIPALE					X					X
	SECONDAIRE		X	X	X						
Subsides	PRINCIPALE			X	X					X	
	SECONDAIRE		X			X			X		X
Mécénat	PRINCIPALE										
	SECONDAIRE			X							
Activités payantes	PRINCIPALE										
	SECONDAIRE		X		X	X					
Prestation de services	PRINCIPALE										
	SECONDAIRE									X	
Autres	PRINCIPALE					X					
	SECONDAIRE										

Figure 22 - Sources de financement par réseau

En observant ce tableau et en ayant également en tête les éléments propres à chaque réseau, explicités à la *partie III – Description des données*, nous pouvons relever plusieurs choses.

Tout d’abord, Kauri et Business & Society, qui sont tous deux des fédérations d’entreprises, perçoivent des cotisations dont le montant est beaucoup plus élevé que pour les réseaux d’entrepreneurs. Elles regroupent en effet des petites entreprises dirigées par des entrepreneurs mais aussi beaucoup de grandes compagnies comme des multinationales. La cotisation demandée à ce genre d’entreprises peut donc être plus élevée. Sa valeur dépend d’ailleurs de la taille de l’entreprise membre, le montant de base restant néanmoins assez important. L’ampleur de ces coûts d’adhésion permet de financer la majeure partie de la structure, ces deux réseaux ne doivent donc pas forcément chercher de sources financières ailleurs.

La *figure 22* nous permet de relever un point commun entre ces deux réseaux d’entreprises et deux autres réseaux : le CJD et le FCE. Ceux-ci se financent en effet tous les deux majoritairement grâce aux cotisations. Celles-ci sont cependant nettement moins élevées que pour Kauri et Business & Society. Si ces deux organismes peuvent se financer au travers des cotisations alors que celles-ci sont d’un montant assez réduit, c’est parce qu’ils ont moins de frais financiers que les autres réseaux en général. Ils travaillent en effet avec des bénévoles et ne font donc face ni à des charges salariales, ni à des charges de location de bâtiment pour héberger ces travailleurs.

Apm se finance lui aussi par cotisations. Il a le même schéma de financement que Kauri et B&S mais aussi que CJD. Pourtant, en termes de structure, il est différent de ces trois réseaux. Il

regroupe des personnes qui sont à la tête d'entreprises, c'est donc bien un réseau d'entrepreneurs et non pas d'entreprises comme Kauri et B&S. Et contrairement au CJD, il emploie des personnes pour gérer le réseau et loue un bâtiment. Il a donc beaucoup plus de frais, tout en se finançant par la même source.

Le montant des cotisations d'Apm est en fait beaucoup plus élevé que celui du CJD, et se rapproche même des montants perçus par les réseaux d'entreprises. Le fait de pouvoir demander des cotisations presque aussi importantes que pour les fédérations d'entreprises s'explique par le fait qu'Apm est reconnu comme organisme de formation auprès de la région wallonne. Cela permet aux entrepreneurs membres, dont les entreprises répondent aux conditions d'octroi, de bénéficier de chèques formation, ce qui finance leurs frais d'adhésion au réseau.

Malgré le fait que les cinq réseaux cités ci-dessus subviennent tous à leurs besoins majoritairement grâce aux cotisations, aucun lien clair ne peut être relevé entre les réseaux d'entreprises et les réseaux d'entrepreneurs car ils n'ont pas du tout la même structure et les montants des frais d'adhésion divergent.

SAW-B, la troisième fédération d'entreprises, quant à elle, en plus d'être un réseau est également reconnue comme agence-conseil et acteur d'éducation permanente. Cela lui permet donc d'être financée grâce à des subsides.

On voit ainsi qu'en fonction de leurs spécificités, les réseaux d'entreprises se financent assez différemment. Kauri et Business & Society, qui ont le même profil et travaillent d'ailleurs dans des domaines communs, ont un même schéma de financement. Ce n'est pas le cas pour SAW-B dont la structure est complètement différente : ils travaillent sur plusieurs projets distincts en même temps, ont une plus grande équipe, sont reconnus par des instances belges, etc. Ils ont, là, un financement totalement différent et également plus diversifié.

L'intuition de départ était que les réseaux d'entreprises, par le fait justement qu'ils rassemblaient des entreprises se distinguaient des fédérations d'entrepreneurs, et ainsi pouvaient avoir un financement divergent. Nous observons cependant qu'il n'y a pas de distinction claire qui peut être mise en avant.

2. Réseaux français versus réseaux belges

Pour voir si l'on peut remarquer une différence entre les réseaux belges et français, observons à nouveau la figure 12, mais cette fois en accordant une attention particulière au réseau français qui est Entrepreneurs d'avenir.

SOURCES DE FINANCEMENT	IMPORTANCE DE LA SOURCE	RESEAUX									Entrepreneurs d'avenir
		CJD	FCE	Réseau Entreprendre Belgique	Diane	Réseau-Club	Apm	Kauri	Business & Society	SAW-B	
Cotisations	PRINCIPALE	X	X				X	X	X		
	SECONDAIRE			X						X	
Sponsoring	PRINCIPALE					X					X
	SECONDAIRE		X	X	X						
Subsides	PRINCIPALE			X	X					X	
	SECONDAIRE		X			X			X		X
Mécénat	PRINCIPALE										
	SECONDAIRE			X							
Activités payantes	PRINCIPALE										
	SECONDAIRE		X		X	X					
Prestation de services	PRINCIPALE										
	SECONDAIRE									X	
Autres	PRINCIPALE					X					
	SECONDAIRE										

Figure 23 - Sources de financement par réseau

Il n'y a pas vraiment d'éléments qui se démarquent par rapport aux réseaux belges. Il est cependant intéressant de relever qu'Entrepreneurs d'avenir est financé par un seul sponsor qui permet de subvenir à toutes ses charges. En cela, il se distingue des fédérations belges car, par exemple, même Réseau-Club ICHEC-PME, qui lui aussi se finance principalement grâce à du sponsoring fait appel à plusieurs sponsors pour arriver à subvenir à ses besoins.

Même si, du point de vue du financement, il n'y pas grandes différences entre réseaux français et belges au vu de notre analyse, cela doit être fortement nuancé. En effet, pour cette étude, nous n'avons étudié qu'un seul organisme français. Il est donc possible que, si nous agrandissions cet échantillon de réseaux français, d'autres résultats émergeraient. Il faut ainsi rester prudent quant à la conclusion de cette analyse.

Conclusion des analyses

Plusieurs choses peuvent être mises en avant grâce à ces différentes analyses.

Tout d'abord, aucun modèle de financement pouvant s'appliquer à l'ensemble des réseaux d'entrepreneurs n'a pu voir le jour. Comme nous en avons le sentiment en formulant notre hypothèse de base, les réseaux se financent donc au travers de sources différentes.

Il y a cependant un constat important à retenir. En effet, bien que les réseaux semblent se financer chacun selon leur propre volonté, **trois modes de financement** se démarquent des autres. La source la plus utilisée par les réseaux est celle des cotisations. Ils se tournent ensuite majoritairement vers les subsides et le sponsoring.

Nous avons également testé certains critères qui avaient été choisis préalablement pour voir si, en fonction de ceux-ci, des sous-modèles pouvaient ressortir. En prenant en compte les résultats de ces différentes analyses, trois critères sur les quatre, que sont l'ampleur géographique, le déploiement en Belgique et les types d'activités, se sont révélés probants. Les deux premiers ont pu nous apporter une modélisation concernant les réseaux internationaux et ceux ayant plusieurs centres ou sous-réseaux en Belgique. En effet, ces deux types de réseaux ne se tournent pas vers le sponsoring comme source *principale* de revenus. Concernant les types d'activités, les réseaux n'organisant que des animations de faible ampleur ne font également pas appel au sponsoring comme financement principal.

En ce qui concerne la comparaison entre les réseaux d'entrepreneurs et ceux d'entreprises ainsi qu'entre les fédérations belges et françaises, aucun élément différenciant n'a pu être observé.

Il est cependant important de garder en tête que l'échantillon étudié est assez restreint. Il faut donc rester prudent vis-à-vis des résultats obtenus. Ceux-ci pourraient peut-être en effet se révéler différents si un échantillon plus conséquent avait pu être sondé.

Conclusion

Dans cette partie, après avoir présenté la situation propre à chaque réseau en termes de coûts, de financement et de classification par rapport aux différents critères choisis, nous avons rassemblé ces données afin de pouvoir réaliser une analyse globale. Nous avons ainsi tout d'abord testé notre hypothèse de base, avant de vérifier l'exactitude de nos sous-hypothèses, formulées grâce aux éléments de classification. Cela nous a permis de faire ressortir plusieurs éléments probants pouvant amener à une sous-modélisation.

Partie IV : Analyse du Positive Entrepreneurs Network

La dernière partie de ce mémoire consiste à étudier plus en profondeur le financement d'un réseau en particulier : le Positive Entrepreneurs Network, regroupant des entrepreneurs qui agissent de manière socialement responsable.

Pour cela, nous allons analyser les frais ainsi que le financement dont dispose ce réseau pour ensuite les comparer avec les éléments relevés lors de nos analyses. Ces informations, comme pour les autres réseaux, ont été récoltées lors d'une interview avec le responsable du Positive Entrepreneurs Network⁴⁶, Thierry Vandebroek. Comme nous disposions déjà de beaucoup de renseignements grâce au stage réalisé au sein de l'ASBL qui encadre le réseau, cette interview avait pour but de les résumer, clarifier et rassembler dans la retranscription de l'entretien.

Des informations, présentées sous forme de graphiques, sur la répartition des charges et du financement de cette fédération se trouve en annexe : annexe 14.

Enfin, cette dernière partie nous permettra de formuler quelques recommandations quant à la situation financière de ce groupement d'entrepreneurs socialement responsables.

⁴⁶ Voir annexe 12

Description du réseau

Le « Positive Entrepreneurs Network » est un réseau d'entrepreneurs socialement responsables de Belgique. Ceux-ci disposent donc des spécificités évoquées dans notre partie théorique : *Partie I – Qu'est-ce qu'un entrepreneur social ?*

Ces entrepreneurs ne se contentent pas de mettre en place la responsabilité sociétale dans leurs entreprises mais ils créent un produit ou un service qui répond directement à ce besoin de respect envers les personnes mais aussi envers l'environnement. Ils veulent révolutionner l'économie actuelle et permettre aux gens de consommer autrement.

Ils viennent de secteurs d'activités variés et ont également des formes juridiques différentes allant de l'ASBL à la Société Anonyme. A ce stade, le réseau regroupe une centaine d'entrepreneurs socialement responsables.

L'initiative a commencé en 2009 avec une rencontre de ces entrepreneurs lors du « Salon Entreprendre » à Tour et Taxis. Suite à cette rencontre, ils ont émis le souhait de faire partie d'un réseau grâce auquel ils pourraient tous se rencontrer. C'est ainsi qu'est né le « Belgian Positive Entrepreneurs ». Le lancement officiel s'est fait durant l'année 2011. Le réseau est hébergé au sein de l'ASBL Poseco, active dans l'économie positive.

Son but est double. Il veut permettre l'échange, les synergies et les interactions entre ces entrepreneurs soucieux des mêmes enjeux. C'est également une manière de les soutenir dans leurs activités. Ils peuvent en effet profiter des conseils et de l'expérience de leurs homologues. Des rencontres sont organisées dans cette idée. Le second objectif est de mettre en avant leur modèle et de faire passer leurs expériences auprès des entrepreneurs « classiques », des écoles et universités et auprès du monde institutionnel.

Les activités organisées par le réseau sont nombreuses et variées : tables rondes sur des thématiques diverses principalement liées aux problématiques que rencontrent les entrepreneurs dans leurs activités; présence au salon entreprendre; workshops; rencontres avec d'autres organismes ou experts; etc.

Il y a quelques mois, le « Belgian Positive Entrepreneurs » a été renommé « **Positive Entrepreneurs Network** ».

Analyse des besoins financiers

Les besoins financiers que présente le Positive Entrepreneurs Network (PEN) sont les mêmes que ceux auxquels font face, en général, les autres réseaux étudiés.

Ils ont besoin d'un coordinateur pour gérer le réseau quotidiennement. Cela engendre donc le paiement d'un salaire mensuel. Pour permettre le travail de ce coordinateur, il faut qu'il dispose d'un local ainsi que de matériel bureautique. Il faut également compter qu'il y a des frais généraux comme des frais comptables, de téléphonie, etc.

En plus de tous ces frais se rattachant au coordinateur, les activités représentent elles aussi un coût important. Il est variable en fonction du type d'activité. Il y a en effet des activités qui, par exemple, peuvent se faire dans les entreprises des membres et n'engendrent de ce fait, que des coûts assez faibles. Il y a par contre des grosses activités, comme la participation au salon Entreprendre, l'organisation d'un symposium, etc, qui génèrent des frais importants.

Analyse du financement

Au niveau du financement, PEN avait, jusqu'à maintenant, une situation assez particulière. En effet, l'ensemble de ses frais était pris en charge par l'organisme qui héberge le réseau, l'ASBL Poseco. C'est donc cette ASBL qui finançait les besoins explicités dans le point précédent.

N'ayant pas encore de coordinateur dédié uniquement au réseau, c'est une partie de l'équipe de l'ASBL qui le gère, principalement l'administrateur délégué, aidé par des stagiaires.

Les locaux utilisés pour cela sont une partie des locaux de l'ASBL. Cela veut aussi dire qu'une partie de leur téléphonie et de leur système informatique est dédiée à la gestion du réseau. L'ensemble de ces frais est financé par d'autres projets qui permettent quelques rentrées financières. Cette situation a une influence sur le réseau car elle limite de manière assez importante son déploiement.

Pour les grosses activités qu'ils organisent, comme le salon Entreprendre, ils ont néanmoins des aides budgétaires venant du ministre de l'Economie de la Région bruxelloise. Ces subsides permettent de couvrir les frais liés à ce genre d'événement mais sont des aides ponctuelles.

Cependant, la situation financière du réseau Positive Entrepreneurs a récemment évolué car une aide à l'emploi vient de lui être attribuée. Celle-ci permettra de payer le salaire d'un coordinateur qui se consacrera uniquement au réseau. Les autres frais annexes liés à son activité (téléphonie,

frais administratifs,...) ne sont bien sûr pas pris en compte dans cette aide et continueront à être supportés par Poseco. Ce subsidé est octroyé pour une durée de deux ans. C'est une aide régionale qui provient, à nouveau, de l'administration de l'économie. Elle est accordée dans le cadre de l'accompagnement aux entreprises.

Une autre source qu'il est également intéressant de mettre en avant, ce sont les cotisations que payent chaque année les membres. Cependant, celles-ci sont peu élevées⁴⁷ et, de ce fait, couvrent à peine les frais administratifs.

Classification du réseau

Réseau	Origine			Ampleur géographique		Déploiement		Sortes d'activités		
	Volonté de personnes	Volonté de l'Etat	Créé dans un organisme	Nationale	Internationale	Un seul centre / réseau	plusieurs centres / réseaux	scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
PEN	X		X	X		X				X

Figure 24 - Classification du PEN

Le Positive Entrepreneurs Network a été créé grâce à la volonté de plusieurs entrepreneurs socialement responsables. Il a été lancé au sein de la structure de l'ASBL Poseco. C'est un réseau national dont la gestion est centralisée chez Poseco. Ils organisent régulièrement des activités de réseautage pour leurs membres mais ont aussi des opportunités pour de plus grands événements, comme lors du salon Entreprendre où ils peuvent organiser des conférences, inviter des personnes de prestige, ...

Comparaison par rapport aux résultats de l'analyse empirique

Il est maintenant intéressant de voir le comportement de financement de PEN par rapport aux autres réseaux qui ont été étudiés précédemment. L'objectif est de voir s'il se rapproche du schéma financier de certains autres réseaux et de comparer sa situation aux résultats des analyses menées. Reprenons donc nos figures utilisées pour notre hypothèse de base auxquelles nous avons rajouté le Positive Entrepreneurs Network.

⁴⁷ Quelques centaines d'euros

BESOINS FINANCIERS	RESEAUX										
	CJD	FCE	Réseau Entreprendre Belgique	Diane	Réseau- Club	Apm	Kauri	Business & Society	SAW-B	Entrepren eurs d'avenir	PEN
Charges salariales			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Location de bâtiment(s)			X			X	X	X	X		
Frais liés aux activités	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Frais de communication		X					X		X		
Autres frais		X	X		X	X	X		X		

Figure 25 - Besoins financiers par réseau

Si l'on s'intéresse tout d'abord aux besoins financiers, il est à noter que PEN est dans une situation un peu particulière. En effet, le réseau génère l'ensemble des coûts qui ont été listés, cependant ce n'est pas lui qui les supporte mais son organisme de création. Seules les activités sont directement prises en charge par le réseau (et financées grâce à des subsides). Les autres frais sont totalement pris en charge par Poseco. Or, ce n'est plus exactement le cas maintenant qu'ils ont reçu une aide à l'emploi. Ils vont en effet engager une personne dédiée uniquement au réseau et les charges salariales vont ainsi être directement imputées à celui-ci. C'est cette situation qui a été transposée dans la *figure 25* et non pas la situation initiale décrite juste avant. Les autres frais, eux, sont encore reliés à Poseco car ils sont également attachés à d'autres projets : le bâtiment, la téléphonie, ... servent à encadrer tous les projets de Poseco.

Si l'on observe maintenant cette figure, on remarque que PEN a les mêmes besoins financiers que Diane et Entrepreneurs d'avenir et est également très proche du Réseau-Club. Ces 4 réseaux ont en effet tous été créés au sein d'un organisme qui existait déjà et sont en plus hébergés dans cet organisme. Cela représente une situation avantageuse pour ces quatre réseaux qui doivent de ce fait supporter moins de frais que d'autres.

Voyons maintenant sa situation au point de vue du financement. Pour rajouter PEN à notre *figure 12* de base, nous avons considéré la situation actuelle du réseau, en prenant en compte l'aide à l'emploi qu'ils ont récemment reçue. L'aide financière que lui procure son organisme de création a été reprise dans la catégorie « Autres ».

SOURCES DE FINANCEMENT	IMPORTANCE DE LA SOURCE	RESEAUX										
		CJD	FCE	Réseau Entreprendre Belgique	Diane	Réseau-Club	Apm	Kauri	Business & Society	SAW-B	Entrepreneurs d'avenir	PEN
Cotisations	PRINCIPALE	X	X				X	X	X			
	SECONDAIRE			X						X		X
Sponsoring	PRINCIPALE					X					X	
	SECONDAIRE		X	X	X							
Subsides	PRINCIPALE			X	X					X		X
	SECONDAIRE		X			X			X		X	
Mécénat	PRINCIPALE											
	SECONDAIRE			X								
Activités payantes	PRINCIPALE											
	SECONDAIRE		X		X	X						
Prestation de services	PRINCIPALE											
	SECONDAIRE									X		
Autres	PRINCIPALE					X						
	SECONDAIRE											X

Figure 26 - Sources de financement par réseau

Tout d'abord, bien qu'ils aient quasiment les mêmes besoins financiers, PEN n'a pas la même situation que Diane, Réseau-Club ou Entrepreneurs d'avenir en termes de financement.

Le réseau est subsidié en partie par son organisme de création, ce qui est le cas également pour le Réseau-Club de l'ICHEC-PME⁴⁸. Cependant, on voit que, en ce qui concerne les autres sources par lesquelles ils se financent, ils n'ont pas du tout le même profil.

Les réseaux dont se rapproche le plus PEN sont Réseau Entreprendre et SAW-B, qui utilisent eux aussi les subsides comme financement principal, ainsi que les cotisations comme source complémentaire. Cependant, là encore on observe de grandes divergences dans les autres voies explorées.

Il semble donc que le schéma de financement du Positive Entrepreneurs Network, tout en ayant l'un ou l'autre point commun avec ceux des autres réseaux, est un schéma que nous n'avons pas encore observé. Sa particularité vient surtout du fait qu'il est en partie subsidié par son organisme de création. Cependant, nous avons déjà relevé que tous les réseaux se finançaient de manière assez différente. L'analyse de PEN ne fait que confirmer cette tendance.

Il est tout de même important de mentionner que, tout en ayant un comportement de financement assez différent, ce réseau a pour source principale l'une des trois qui avaient été relevées auparavant. Il fonctionne en effet majoritairement grâce aux subsides.

⁴⁸ Ce financement est repris dans la catégorie « Autres »

Voyons maintenant ce qu'il en est par rapport aux résultats mis en avant lors de l'analyse de nos sous-hypothèses. Concernant la première sous-hypothèse, aucune distinction à propos du financement n'avait pu être relevée. Cependant, nous avons tout de même mis avant, du point de vue des besoins financiers, que les réseaux créés par une organisation formelle déjà existante, ne présentaient souvent pas de frais de location de bâtiment, ceux-ci étant pris en charge directement par l'organisme créateur. PEN se trouve dans la même situation.

Pour les trois autres sous-hypothèses, un constat avait été relevé pour les réseaux ayant un développement international, ceux disposant de plusieurs centres ou sous-réseaux en Belgique ou ceux organisant uniquement des activités dont l'ampleur restait assez limitée. En effet, pour financer la majeure partie de leur structure, ils ne font pas du tout recours au sponsoring. PEN ne se finance pas non plus au travers du sponsoring. Cependant, il ne fait partie d'aucune de ces trois catégories. Cela ne peut donc pas être expliqué par les pistes avancées pour justifier ces constats mais plutôt par le fait que PEN étant un réseau assez jeune, il ne s'est pas encore intéressé à cette source.

Recommandations pour le financement de PEN

Voyons maintenant si l'étude menée peut nous apporter des éléments pertinents pour améliorer le financement du Positive Entrepreneurs Network.

Nous avons mis en avant le fait que les réseaux se finançaient essentiellement au travers de trois sources : les cotisations, les subsides et le sponsoring. Il nous paraît donc approprié que le Positive Entrepreneurs Network se tourne principalement et premièrement vers celles-ci.

Si l'on s'intéresse en premier lieu aux subsides, PEN a déjà exploré cette possibilité. En effet, il reçoit des subsides, notamment pour certaines de ses activités mais aussi, plus récemment, au travers d'une aide à l'emploi. Les efforts fournis par l'ASBL encadrant le réseau se sont révélés fructueux. Il serait intéressant pour eux de continuer dans cette voie pour montrer que le Positive Entrepreneurs Network est un projet qui mérite les aides des pouvoirs publics.

Les cotisations sont le financement le plus utilisé par les réseaux. Celles-ci sont également utilisées par PEN. Mais elles sont d'un montant assez faible (quelques centaines d'euros) et ne

couvrent que les frais administratifs. Une réflexion sur un montant plus optimal au fonctionnement du réseau pourrait donc, dans ce sens, être intéressante.

Cependant, si on le compare avec celui des autres réseaux d'entrepreneurs à proprement parler, le montant de ces cotisations reste dans la moyenne de ce que demandent les autres.

De plus, PEN n'est pas un réseau d'entreprises comme Kauri ou Business & Society, ses membres sont souvent à la tête de petites entreprises. Le montant des cotisations ne peut donc pas non plus être trop élevé car cela risquerait de freiner certains entrepreneurs.

Il faudra donc garder ces éléments en tête si une réflexion est menée à ce sujet.

Il nous semble également pertinent que PEN se tourne à l'avenir vers le sponsoring, source qu'il n'a pas encore vraiment exploitée. Comme dit précédemment, certaines sortes de réseaux n'utilisent pas le sponsoring comme financement principal. Cependant, PEN ne fait partie d'aucune de ces trois catégories, ce qui lui donne d'autant plus de raisons de s'intéresser à cette ressource.

De plus, il pourrait tout à fait correspondre aux critères que recherchent les entreprises sponsors. Il rassemble des personnes qui travaillent toutes dans une optique très actuelle : privilégier l'humain et l'environnement et pas seulement le profit. Les entreprises s'intéressent de plus en plus à ce qui est socialement responsable et veulent être reliées à ce concept. C'est donc là une opportunité très intéressante pour PEN pour se faire sponsoriser ou faire sponsoriser quelques-unes de ses activités.

Une partie des frais liés au réseau Positive Entrepreneurs est prise en charge par Poseco. Cela alourdit donc les frais de l'ASBL qui dispose de peu de moyens et, de plus, encadre plusieurs projets. Il serait vraiment essentiel pour la pérennité de l'ASBL et du réseau, que ce dernier puisse fonctionner, en termes de financement, de manière plus autonome. S'intéresser de plus près au sponsoring ainsi que, peut-être, mener une réflexion sur le montant des cotisations, se révèlent, en conséquence, être des actions intéressantes pour cette organisation.

Une autre piste à explorer serait, dans la mesure du possible, de demander une participation aux personnes non-membres qui désireraient participer aux activités du réseau.

Conclusion

Cette quatrième et dernière partie a été l'occasion d'étudier le cas du Positive Entrepreneurs Network, réseau dont le financement avait fait l'objet d'un stage de 3 mois au sein de l'ASBL Poseco. Après avoir décrit ce groupement et surtout sa situation financière, nous avons pu comparer cette dernière avec les résultats de nos analyses. Cela nous a également permis, au final, de lui amener quelques idées et conseils quant à son financement actuel et futur.

Conclusion générale

L'objectif de ce travail était de voir si nous pouvions faire émerger un ou plusieurs modèles de financement s'appliquant aux réseaux d'entrepreneurs. Nous avons pour cela, après lui avoir donné un contexte théorique et empirique, mené une analyse sur dix réseaux : six réseaux d'entrepreneurs belges, trois d'entreprises et un réseau d'entrepreneurs français. Cette analyse nous a permis de tirer plusieurs constats.

Tout d'abord, comme nous le pressentions, aucun modèle applicable à tous les réseaux n'a pu voir le jour. En effet, ils choisissent de se financer grâce à différentes sources et celles-ci semblent finalement déterminées en fonction de leurs possibilités et surtout de leur volonté. Il n'y a donc pas de règle générale par rapport à leur financement.

Cependant, nous avons tout de même pu mettre en avant le fait que, parmi toutes les sources qui s'offraient à ces organisations, trois étaient utilisées majoritairement. Les cotisations sont la plus exploitée. Les subsides et le sponsoring représentent également des sources très convoitées. L'ensemble des réseaux utilisent au moins l'un de ces trois fonds comme financement principal.

Nous avons ensuite testé l'influence de certaines caractéristiques présentées par les réseaux sur leurs modes de financement. Celles-ci étaient l'origine, l'ampleur géographique, le déploiement en Belgique ainsi que les types d'activités proposées par les réseaux. La première n'a pu mettre en avant aucun élément probant quant au financement. Les trois autres ont, elles, fait apparaître certaines « règles » quant à l'utilisation d'une des trois sources principales, le sponsoring. En effet, que ce soit les réseaux développés internationalement, ceux ayant plusieurs implantations dans le pays ou ceux n'organisant que des activités de faible ampleur, nos analyses nous ont révélé que ceux-ci ne semblaient pas se tourner vers le sponsoring pour financer la majeure partie de leur fonctionnement.

L'ensemble de ces analyses nous permettent donc de répondre à la question de base qui animait ce travail : « Peut-on modéliser le financement des réseaux d'entrepreneurs ? ». Un modèle unique est impossible à mettre en évidence. Mais, comme nous venons de le faire remarquer, quelques grandes tendances ont émergé ainsi que plusieurs « sous-modèles » concernant le financement au travers du sponsoring.

Un autre aspect de ce mémoire était l'analyse du Positive Entrepreneurs Network. Après avoir comparé son financement avec les résultats obtenus lors de notre analyse empirique, nous avons pu formuler des recommandations quant à sa situation et les opportunités de financement vers lesquelles ils pourraient se tourner.

Les réseaux sont des structures très en vogue actuellement. Ils permettent d'offrir un soutien et un encadrement à leurs membres. Et ce, particulièrement quand il s'agit d'entrepreneurs, ces derniers se sentant en effet parfois seuls face à leurs problèmes. Il y a donc un réel engouement autour de ces fédérations. Dans cette optique, il était intéressant de voir comment celles-ci peuvent fonctionner et si les moyens qu'elles utilisent pour exister sont les mêmes.

Ce travail amène donc des éléments de réponses par rapport à cette problématique. Cependant, il ne prétend pas apporter toutes les clés par rapport au financement de ce type de réseau. L'échantillon étudié reste en effet assez limité. De plus, d'autres éléments pourraient eux aussi être analysés afin de voir s'ils ont un impact. La forme juridique que choisissent parfois de prendre ces différentes organisations pourrait, par exemple, influencer leurs possibilités de financement. La reconnaissance qu'ils ont auprès d'autorités est un autre facteur qui pourrait avoir un impact. Nous avons d'ailleurs vu le cas de certains réseaux reconnus par les régions ou les communautés, par exemple en tant qu'organisme de formation ou agence conseil. Cela s'est révélé avoir une certaine influence sur leurs possibilités de financement.

Cela pourrait ainsi amener une optique nouvelle par rapport à cette thématique du financement et peut-être faire émerger de nouvelles conclusions.

Bibliographie

Articles de revue :

BOUTILLIER S., 2008, « *L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ?* », Humanisme et Entreprise, 2008/5 n°290, p 41-60

BRECHET J-P., PROUTEAU L., 2010, « *A la recherche de l'entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel : une figure de l'agir projectif* », Revue Française de Socio-Economie, 2010/2 n°6, p 109-130

GUYOT J-L., VAN ROMPAEY B., 2002, « *Entrepreneuriat et création d'entreprise : revue de la littérature et état de la recherche* », Service des Etudes et de la Statistique du Ministère de la Région wallonne, Mai 2002

TOUNES A., FAYOLLE A., 2006, « *L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur* », La Revue des Sciences de Gestion, 2006/4 n° 220-221, p 17-30

Ouvrages :

BAKIS H., « *Les réseaux et leurs enjeux sociaux* », Paris, Presses Universitaire de France, Que sais-je? , 1993

NEUSCHWANDER C., « *L'acteur et le changement. Essai sur les réseaux* », Paris, Editions du seuil, 1991

ROUSSEL P., WACHEUX F., « *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales (1^{ère} éd.)* », Bruxelles, De Boeck, 2005

Cours :

MOENS F., « *Méthodes de recherche en sciences sociales* », UCL Mons, 2012

FRANCQ B., BODEUX F., « *réseau... Vous avez dit réseau(x) ?* », 2007, Unité anthropologie et sociologie, UCL-Louvain

Mémoire :

FIZAINÉ A., 2009, « *Analyse de faisabilité d'un projet de création d'une plateforme européenne pour la promotion d'une économie positive* », ICHEC

Sites web :

Apm progrès du management, <http://www.apmbelux.eu/>, page consultée le 01/07/2012

Business & Society Belgium, Belgian business network for corporate social responsibility, <http://www.businessandsociety.be/fr>, page consultée le 16/05/2012

Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise France, <http://www.jeunesdirigeants.fr/>, page consultée le 15/05/2012

CJD-Belgium, 2012, <http://www.cjd-belgium.be/>, page consultée le 15/05/2012

De Wolf M., 2004, « Mécénat et parrainage : quel régime fiscal ? », 19/04/2004, Business and law, <http://www.businessandlaw.be/article679.html>

Diane Femmes entrepreneures de l'UCM, 2012, <http://www.reseaudiane.com/>, page consultée le 01/06/2012

Entrepreneurs d'avenir les pionniers d'une économie plus humaine, <http://www.entrepreneursdavenir.com/>, page consultée le 16/05/2012

Femmes Chefs d'Entreprises, FCE-VVB, Vereniging Vrouwelijke Bedrijfsleiders, <http://www.fce-vvb.be/>, page consultée le 15/05/2012

ICHEC-PME l'école de gestion PME, « Le Réseau-Club ICHEC-PME », http://www.ichec-pme.be/content/ichec_pme_reseau.html, page consultée le 01/06/2012

Kauri, <http://www.kauri.be/default.aspx>, page consultée le 15/05/2012

Kauri, 2012, « begroting 2012 », http://www.kauri.be/Uploads/Documents/doc_1618_CLML.pdf, page consultée le 18/06/2012

Kauri, 2012, « Huishoudelijk reglement 2012 », http://www.kauri.be/Uploads/Documents/doc_1605_VKBK.pdf, page consultée le 20/06/2012

LE DEVEHAT S., 2012, « *Stéphanie Sellier, CJD Belgium « Vivre c'est partager »* », 16/04/2012, journal en ligne des entrepreneurs, <http://www.jeune-dirigeant.fr/011-509-Stephanie-Sellier-CJD-Belgium-Vivre-c-est-partager.html>, page consultée le 31/05/2012

Le site des professionnels du marketing, « *Sponsoring* », <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Sponsoring-6367.htm>, page consultée le 06/06/2012

Mécénat d'Entreprise, 2012, « *C'est quoi le mécénat ?* », <http://mecenatdentreprise.be/c-est-quoi-le-mecenat/>, page consultée le 06/06/2012

Positive Entrepreneurs, http://www.positive-entrepreneurs.be/home.php3?id_rubrique=1, page consultée le 17/05/2012

Réseau Entreprendre Bruxelles, 2012, « *Rapport d'activités 2011 Réseau Entreprendre Bruxelles* », 18/03/2012, <http://reseau-entreprendre-bruxelles.org/userfiles/REBruxelles/rapportdactivitREB2011.pdf>, page consultée le 16/05/2012

Réseau Entreprendre Charleroi Hainaut, 2012, « *Rapport d'activités 2011 Réseau Entreprendre Wallonie* », 02/04/2012, <http://www.reseau-entreprendre-charleroi-hainaut.org/userfiles/RENAMUR/REWRapport2011.pdf>, page consultée le 16/05/2012

SAW-B asbl, <http://www.saw-b.be/cms/index.php>, page consultée le 16/05/2012

SAW-B, 2012, « *Assemblée générale. Un mouvement pour l'alternative économique et sociale* », AG du 4 juin 2012, <http://www.saw-b.be/saw/rapport2011.pdf>, page consultée le 08/07/2012